

## THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS DE  
L'ÉDUCATION

**Natures des interactions dans les situations de socialisation par les pairs à la fonction  
de conseiller crédit**

Closset, Cécile; Dantine, Bénédicte

*Award date:*  
2019

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Natures des interactions dans les situations de socialisation par les pairs à la fonction de conseiller crédit

---

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU  
MASTER DE SPECIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS  
DE L'EDUCATION, DU MANAGEMENT, DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE

PAR

Bénédicte DANTINNE et Cécile CLOSSET

Promotrice : Sephora Boucenna ( Université de Namur)

## Lecteurs

Mélanie LATIERS (Université de Namur)

Etienne Du JARDIN (HR Expert - CoE Learning & Development)

Année académique 2018-2019

## Remerciements

*Ce mémoire signe la fin d'une belle aventure ayant transformé notre complicité professionnelle initiale en complicité humaine.*

*La rencontre avec les autres étudiants du Mapemass nous a également procuré un réel soutien, l'entraide mutuelle que nous nous apportions a permis la création d'une belle dynamique de groupe et la naissance de belles amitiés.*

*Nous adressons nos premiers remerciements à Sephora Boucenna, notre promotrice, pour son écoute bienveillante et ses nombreux conseils teintés d'humour. Les échanges durant les séminaires mémoire et séminaires internationaux furent l'occasion de moments, certes de doute, mais de réflexion qui nous ont fait grandir tant sur le plan professionnel que sur le plan intellectuel.*

*Nos remerciements s'adressent également à nos collègues et à leur direction pour nous avoir donné l'occasion de réaliser cet extraordinaire travail de terrain et sans qui ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour. Un grand merci à Mélanie Latiers et Etienne Du Jardin pour avoir accepté d'être lecteurs de ce travail.*

# Table des Matières

1	Introduction .....	7
2	Problématique.....	9
3	Cadre théorique.....	12
3.1	La notion d'interaction .....	12
3.1.1	Origine .....	12
3.1.2	Définition .....	15
3.1.3	Composantes de l'interaction .....	15
3.1.3.1	Le contexte .....	15
3.1.3.2	Le cadre participatif .....	17
3.1.4	L'organisation des interactions .....	17
3.1.5	Lien avec notre recherche .....	18
3.1.6	Conclusion.....	20
3.2	La socialisation organisationnelle .....	20
3.2.1	Définition .....	20
3.2.2	Les étapes de socialisation.....	22
3.2.2.1	Socialisation anticipée .....	22
3.2.2.2	Intégration (ou entrée effective dans l'organisation) .....	22
3.2.2.3	Management des rôles (ou résolution de conflits) .....	22
3.2.3	Les domaines de socialisation.....	23
3.2.4	Les pratiques de socialisation dans les organisations .....	24
3.2.5	Les agents socialisateurs.....	26
3.2.5.1	Définition .....	26
3.2.5.2	Rôle .....	27
3.2.6	Conclusion.....	27
3.3	L'accompagnement par les pairs. ....	28
3.3.1	Définition de l'accompagnement.....	28
3.3.2	L'accompagnement par les pairs : l'apprentissage en situation de travail.....	28
3.3.3	L'accompagnement par les pairs : La transmission du savoir.....	29

3.3.4	L'accompagnement par les pairs : Le conflit socio-cognitif et l'apprentissage coopératif.	30
3.3.5	Conclusion.....	31
3.4	Le conseiller crédit .....	32
3.4.1	Présentation du département Businesscredit Center .....	32
3.4.2	Définition de la fonction .....	32
3.4.3	Les deux types de conseillers crédit. ....	34
4	Méthodologie.....	35
4.1	Une aventure : la recherche qualitative.....	35
4.2	Notre échantillon .....	36
4.2.1	Présentation de l'échantillon .....	36
4.2.2	Constitution de l'échantillon.....	37
4.3	Recueil du matériau : deux étapes majeures .....	38
4.3.1	Première étape : accéder à la partie visible de l'activité.....	38
4.3.2	Deuxième étape : accéder à la partie invisible de l'activité.....	39
4.3.2.1	La méthode d'entretien d'autoconfrontation.....	39
4.3.2.2	La réalisation des entretiens d'autoconfrontation.....	41
4.4	Traitement du matériau : une analyse en deux temps .....	42
4.4.1	Temps 1 : la construction d'un triptyque.....	43
4.4.2	Temps 2 : la construction de catégories conceptualisantes .....	44
5	Résultats de la recherche.....	48
5.1	Introduction.....	48
5.2	Nature des interactions dans notre première situation.....	48
5.2.1	Contexte.....	48
5.2.2	Interaction « Quiproquo » .....	49
5.2.3	Interaction « Garder le contrôle ».....	50
5.2.4	Interaction « Debriefing ».....	50
5.3	Nature des interactions dans notre deuxième situation.....	51
5.3.1	Contexte.....	51
5.3.2	Interaction « Accès à ma pensée ».....	51
5.3.3	Interaction « Vis ma vie » .....	52
5.3.4	Interaction « Seul au monde » .....	53
5.3.5	Interaction « Monologue » .....	53
5.3.6	Interaction « Maintien de l'attention » .....	54

5.4	Nature des interactions dans notre troisième situation .....	55
5.4.1	Contexte.....	55
5.4.2	Interaction « Monologue » .....	55
5.4.3	Interaction « Trucs et Astuces » .....	57
5.4.4	Interaction « Acronyme » .....	58
5.5	Aperçu global de nos interactions .....	59
5.6	Conclusion sur la nature de nos interactions .....	60
5.7	Classification des natures d'interaction selon le critère Echec/ Réussite .....	61
5.7.1	Définition des critères d'échec et de réussite.....	61
5.7.2	Application de ce critère à nos interactions .....	61
5.8	Classification des natures d'interaction selon les domaines de socialisation. ....	65
6	Discussion.....	67
6.1	Les limites de notre recherche .....	67
6.1.1	Limite liée à la conduite des entretiens d'autoconfrontation .....	67
6.1.2	Limite liée au traitement de notre matériau .....	67
6.1.3	Limite liée à l'échantillonnage .....	68
6.2	Les perspectives.....	68
6.2.1	Les perspectives au niveau de l'entreprise.....	68
6.2.2	Les perspectives au niveau de la recherche.....	69
7	Conclusion .....	70
8	Bibliographie .....	72
9	Annexes.....	75
9.1	Annexe 1:1 <sup>ère</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Sophie .....	75
9.2	Annexe 2:1 <sup>ère</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Edouard .....	83
9.3	Annexe 3: 2 <sup>ième</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Damien .....	89
9.4	Annexe 4: 2 <sup>ième</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Edouard .....	99
9.5	Annexe 5: 3 <sup>ième</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Alain .....	107
9.6	Annexe 6: 3 <sup>ième</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Edouard .....	111
9.7	Annexe 7 : Triptyque situation 1 (analyse de la vidéo et des 2 entretiens) .....	132
9.8	Annexe 8 : Triptyque situation 2 (analyse de la vidéo et des 2 entretiens) .....	136
9.9	Annexe 9 : Triptyque situation 3 (analyse de la vidéo et des 2 entretiens) .....	143
9.10	Annexe 10 : codage situation 1.....	153
9.11	Annexe 11 : codage situation 2 :.....	156

9.12	Annexe 12 : codage situation 3 :.....	163
9.13	Annexe 13 : Description de fonction du Conseiller Crédit .....	171

# 1 Introduction

---

L'apprentissage en situation de travail, dénommé également formation sur le lieu de travail ou encore leurs variantes anglaises *work-based learning* et *workplace learning* suscitent un intérêt croissant dans tous les secteurs d'activités et dans beaucoup de pays européens, si ce n'est au-delà. Les évolutions scientifiques et technologiques ne sont pas étrangères à cet engouement. Le travail a fortement changé depuis la deuxième moitié du vingtième siècle avec l'apparition de l'automatisation des tâches et les progrès informatiques ayant entraîné la diversification des modèles d'organisation du travail. Il semble loin le temps où l'étudiant fraîchement diplômé était prêt à intégrer une organisation, à y exercer un métier et à y faire toute sa carrière. Aujourd'hui, exercera-t-il une fonction dans une startup, une PME familiale ou encore une grande multinationale et pourquoi pas les trois ? La diversification du travail rend impossible toute tentative de lier celui-ci à une formation précise. Dans la littérature, on préfère parler de « professionnalisation », terme qui désigne « un mouvement planétaire qui concerne toutes les pratiques humaines (jusqu'aux plus intimes) et prend les traits d'une recherche systématique d'efficacité et d'efficience » (Bourgeois & Durand, 2012, p. 20). Dans la foulée des bouleversements du monde du travail, la formation s'est également transformée. Elle ne vise plus uniquement la formation initiale, elle se diversifie. On parle de formation en alternance, elle s'ajuste aux progrès technologiques, aux nouvelles formes de management, aux reconversions de métiers, à l'allongement des carrières... Elle se déplace et occupe désormais l'espace réservé initialement au travail, « l'école » n'est plus le lieu unique de détention du savoir.

L'organisation dans laquelle nous exerçons notre activité professionnelle n'échappe pas à ce mouvement, ses locaux ne sont pas uniquement des lieux de production mais également des lieux d'apprentissage. C'est donc cette thématique de formation sur le lieu travail qui a guidé notre réflexion et a donné naissance à notre mémoire. Celui-ci creuse une dimension précise de l'apprentissage en situation de travail, il s'agit de la formation par les pairs qui est une pratique courante au sein de notre entreprise. Les pairs n'endossent pas uniquement un costume de « collègue », ils portent également celui de « parrain », de « formateur » lors de la socialisation des nouvelles recrues. Les questions que nous nous posons sont multiples : que signifie revêtir son costume de parrain ? Quels apprentissages le parrain souhaite-t-il transmettre à son filleul ? Quels gestes va-t-il montrer à son filleul ? Et ces gestes répondent-ils aux attentes du formé ? Certaines postures ne sont-elles pas davantage porteuses en terme de maîtrise de la tâche que d'autres ?... Notre recherche s'inscrit dans une optique d'analyse des échanges entre une nouvelle recrue et un collègue formateur. Sa finalité vise à déceler les natures d'interactions dans des situations de socialisation par les pairs à la fonction de conseiller crédit dans une institution bancaire.

Ce travail s'articule autour de cinq grands chapitres.

Le premier expose la problématique et le contexte de notre question de recherche. Notre domaine d'investigation porte sur l'accompagnement par les pairs d'un sujet novice au sein d'une institution financière et tente d'identifier les natures d'interactions dans les situations de socialisation de la nouvelle recrue.



Le deuxième chapitre, scindé en quatre parties distinctes, propose les apports théoriques existants en lien avec les termes utilisés dans la question de recherche. D'abord, nous abordons le concept central de notre travail: la notion d'interaction. Deuxièmement, nous nous intéressons à la thématique de la socialisation organisationnelle, ensuite nous exposons la théorie de l'accompagnement par les pairs. Nous clôturons par un dernier volet portant sur la fonction du conseiller crédit au sein de l'institution financière choisie pour notre recherche.

La méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche sera l'objet du troisième chapitre. Dans un premier temps, nous exposons le choix posé concernant la méthode utilisée. Ensuite, nous présentons l'échantillon de la recherche et les étapes ayant permis sa constitution. Dans un troisième temps, nous présentons les étapes majeures du recueil de notre matériau et dans un quatrième temps, la façon dont nous avons traité et exploité notre matériau.

Le quatrième chapitre porte sur la présentation de nos résultats. D'abord, nous replaçons dans leur contexte et nommons nos différentes interactions, interactions auxquelles nous allons ajouter par la suite la dimension d'échec ou de réussite ainsi que la dimension de socialisation.

Dans le cinquième chapitre, nous présentons les limites de notre recherche ainsi que les perspectives pouvant être envisagées à la suite de ce mémoire et nous terminons par une conclusion.

## 2 Problématique

---

Comme nous venons de l'évoquer dans notre introduction, la problématique de notre recherche trouve son origine dans notre contexte professionnel. Nous sommes toutes deux engagées dans la vie professionnelle et exerçons toutes deux des fonctions de cadre intermédiaire au sein d'une banque. Au cours des deux années de Master nous avons à maintes reprises construit des ponts entre nos activités professionnelles et les apports théoriques traitant de l'accompagnement.

Grâce à notre expérience de 19 ans au sein de l'organisation, nous avons constaté, qu'au fil du temps, l'accompagnement des nouveaux collaborateurs s'est fortement transformé. En effet, il y a 20 ans, les nouveaux collaborateurs embauchés pour exercer des fonctions à finalité commerciale suivaient un parcours de formation en alternance entre salle de classe et terrain. La formation délivrée en salle de classe s'orientait autant vers un apprentissage axé sur la théorie que sur l'apprentissage des gestes professionnels. Par apprentissage axé sur la théorie, nous faisons référence, par exemple, à l'explication de la législation belge encadrant l'octroi de crédit ou celle régissant la vente des produits d'assurance. Par apprentissage des gestes professionnels, nous faisons référence, par exemple, à une situation dans laquelle le formé encode une demande de crédit fictive directement dans un logiciel en version « école ». Aujourd'hui, l'essentiel de la formation est assuré par des « pairs » et se fait « sur le tas ». Le panel de modules de formation en salle de classe est réduit et leur finalité vise principalement la transmission de savoirs théoriques. Il s'agit notamment de savoirs portant sur les différentes législations encadrant nos activités ou encore de savoirs portant sur les caractéristiques des produits vendus par l'entreprise. Ces modules offrent peu d'exercices permettant à l'employé de simuler une situation réelle de travail. Les collaborateurs s'inscrivent à ces modules au fur et à mesure de leur avancement dans leur nouvelle fonction.

Tout d'abord, le constat que nous venons de poser concernant l'évolution de la formation au sein de notre entreprise n'est pas une donnée propre à celle-ci ni même au secteur auquel elle appartient, il s'inscrit dans un mouvement global « d'engouement croissant pour la question de l'apprentissage en situation de travail » (Bourgeois & Durand, 2012, p. 9). Les auteurs Bourgeois et Durand expliquent que plusieurs facteurs sont à l'origine de cet engouement et de l'émergence de nouvelles formes d'accompagnement que l'on voit fleurir au sein des organisations telles que « coaching, mentoring, tutorat, action learning, supervision, intervision, buddying, communauté de pratiques, etc. » (Bourgeois & Durand, 2012, p. 9). Le premier facteur expliquant cet engouement concerne l'acquisition des compétences en elles-mêmes. L'apprentissage en situation de travail se différencie d'un apprentissage situé en dehors de l'activité par le fait que « bon nombre compétences, par nature, ne peuvent efficacement s'acquérir que dans et par l'exercice de l'activité de travail et non avant et/ou à côté ; en outre certaines compétences acquises en formation ont besoin d'être mises durablement en pratique pour être réellement maîtrisées » (Bourgeois & Durand, 2012, p. 10). Le deuxième facteur est quant à lui de nature économique, la formation représente un coût pour les entreprises :

*...la formation reste, et plus que jamais en période de crise, perçue avant tout comme un coût (et parfois comme un luxe). La formation coûte cher, et « l'apprentissage en situation de travail » paré aujourd'hui de lettres de noblesse scientifique dont le gratifie un discours universitaire bien opportun, est présenté comme une alternative crédible à la formation conventionnelle.* (Bourgeois & Durand, 2012, p. 10).

Cette évolution dans les méthodes de formation et d'accompagnement des nouvelles recrues a donc une répercussion sur la socialisation de ces dernières. En effet, de nombreuses études, Anderson, Cunningham-Snell, & Haigh (1996) et St John (1980), se sont intéressées à la thématique de la socialisation des nouvelles recrues tout en se penchant sur les programmes de formation suivis par celles-ci et « sans conteste, les programmes internes de formation constituent des lieux privilégiés d'intégration des nouveaux engagés » (Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 61). Cependant, comme le précisent Delobbe et Vandenberghe « très rares sont les travaux empiriques qui se sont penchés sur les répercussions potentielles de ces diverses formes de formation dans le processus de socialisation organisationnelle » (Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 62).

De plus, Delobbe et Vandenberghe, dans leur article intitulé « la formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire », citent plusieurs études réalisées entre 1983 et 1997 dans le champ de la socialisation organisationnelle. Ces auteurs précisent que toutes ces études ont démontré que « l'importance des interactions nouées quotidiennement en situation de travail avec les pairs, les supérieurs et les collègues les plus expérimentés ... sont perçues comme plus utiles à la socialisation organisationnelle et sont de fait significativement mieux corrélées à divers indicateurs de bien-être au travail et d'engagement à l'égard de l'entreprise » ( Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 64).

Les interactions jouent donc un rôle essentiel dans les apprentissages professionnels. Stephen Billet, spécialiste de l'apprentissage en milieu de travail, distingue deux formes essentielles d'accompagnement au travail ; l'accompagnement direct et l'accompagnement indirect.

*L'accompagnement direct désigne l'ensemble des interactions collaboratives qu'un travailleur novice est en mesure de conduire avec des collègues plus expérimentés, notamment en vue de mener des activités de résolution de problème. L'accompagnement indirect désigne quant à lui l'ensemble des ressources auxquelles le travailleur novice peut accéder par l'observation ou l'écoute des autres travailleurs.* (Bourgeois & Durand, 2012, pp. 92-93).

Peu importe que les interactions soient d'ordre direct ou indirect, ces deux formes d'accompagnement du novice sont « des ingrédients déterminants des apprentissages au travail » (Bourgeois & Durand, 2012, p. 93).

Notre constat de départ, portant sur l'évolution du mode de formation des nouvelles recrues au sein de notre entreprise, confronté à l'état des lieux que nous venons de déployer ci-dessus, oriente notre recherche vers l'étude des interactions quotidiennes dans le processus de socialisation organisationnelle. La question à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de notre travail se présente comme suit :

**« Quelles natures d'interaction peut-on identifier dans les situations de socialisation par les pairs à la fonction de conseiller crédit? »**

## 3 Cadre théorique

---

Après avoir problématisé et contextualisé notre recherche, ce chapitre a pour objectif de présenter et définir les différents concepts théoriques abordés dans notre travail. Dans un premier temps nous développons le concept au centre de notre problématique : la nature des interactions. Nous présentons d'abord les principales recherches effectuées autour de ce matériau depuis le siècle dernier pour ensuite proposer une définition récente et en lien avec notre étude. Nous terminons cette première partie en dressant les composantes principales influençant la nature des interactions au cours d'un échange. Dans un second temps, nous nous intéressons à la socialisation organisationnelle, ce qui se cache derrière ce concept, ses étapes, ses domaines d'apprentissage ainsi que les différentes stratégies mises en œuvre par les organisations afin de socialiser les collaborateurs novices. Nous terminons par une présentation des différents acteurs de la socialisation. Le troisième chapitre est consacré à la thématique de l'accompagnement par les pairs. Enfin, nous clôturons notre cadre théorique par une description du travail de conseiller crédit.

### 3.1 La notion d'interaction

#### 3.1.1 Origine

L'interaction est une thématique récente dans le monde des sciences humaines et sociales, il faut en effet attendre les années 80 pour voir apparaître dans la littérature francophone des articles « comportant dans leur intitulé les mots “interaction”, “dialogue”, “conversation”, “communication” et leurs variantes » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 3).

Le terme d'interactionnisme apparaît pour la première fois aux États-Unis en 1937 dans un article intitulé « Social Psychology » de Herbert Blumer, sociologue américain et membre de l'École de Chicago. Selon Lacaze (2013) le postulat de départ de Blumer et de ses disciples repose sur la notion de « définition de la situation » supposant que la réalité est faite de situations et que les actions de chaque individu sont influencées par celles-ci. Une situation pouvant être définie comme : « un ensemble de valeurs et d'attitudes auxquelles l'individu ou le groupe a affaire dans un processus d'activité et par rapport auxquelles cette activité est organisée et son résultat apprécié » (Thomas et Znaniecki, cités par Lacaze, 2013, p. 43). L'interactionnisme symbolique de Blumer met en évidence le fait « que la dimension du sens se trouve au cœur de l'association humaine » (Lacaze 2013, p. 45). Cette dimension de sens, clé de voûte de l'optique Blumérienne, repose sur trois principes que Lacaze, en s'appuyant sur l'ouvrage « symbolic interactions » de l'auteur, présente comme suit :

Premier point : Les êtres humains agissent envers les choses sur la base du sens qu'elles ont pour eux.

Second point : La signification de ces choses dérive et émerge de l'interaction avec autrui.

Troisième point : Le sens est traité et modifié par un processus d'interprétation auquel a recours la personne qui a affaire à celles-ci. (Lacaze, 2013, p. 45).

Dans la foulée des travaux de Blumer, l'interactionnisme s'est ensuite développé aux États-Unis notamment sous l'impulsion d'Erving Goffman (élève de Blumer) qui, dès 1953 y consacre ses travaux. Son œuvre « a ceci de très particulier qu'elle est toute entière consacrée à analyser les interactions, c'est-à-dire ce qu'il se passe lorsque deux individus au moins se trouvent en présence l'un de l'autre » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 3). Goffman s'intéresse aux interactions, il les observe, les analyse selon différents angles en les comparant à des représentations théâtrales, des rites, des jeux, ... Le premier postulat de ce chercheur est : « qu'un individu le veuille ou non, son corps, en présence d'autrui, ne peut pas ne pas communiquer » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 45). En s'appuyant sur la métaphore théâtrale, contenant les notions de rôle, de coulisse, de masque, ... comme support d'analyse, il tente de comprendre certains aspects des interactions quotidiennes. L'utilisation de cette métaphore permet de mettre en évidence que l'essentiel « n'est pas de savoir ce que l'acteur "est vraiment" mais de comprendre comment il produit telle ou telle impression qui tiendra lieu de réalité et comment il s'y prend pour faire perdurer cette impression » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 22). Un autre élément métaphorique utilisé par Goffman concerne celui des règles et rites. Goffman considère l'interaction comme un « ordre social ». Celui-ci comprend des règles que les individus doivent suivre s'ils veulent apparaître comme des gens normaux » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 35). La règle la plus fondamentale dans une interaction étant celle du maintien de la face (et éviter de perdre celle-ci). La face étant définie par le chercheur comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 37). Ainsi, lors d'une conversation ; il est possible qu'un individu accepte d'émettre des opinions avec lesquelles il n'est pas d'accord « afin de ne pas blesser l'amour-propre d'un partenaire » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 38). De cette façon chacun des partenaires reste dans sa ligne de conduite tout en respectant celle de l'autre.

Pour conclure cette partie sur l'approche Goffmanienne, nous pouvons dire que quelles que soient les métaphores utilisées, l'intention de ce chercheur est de repérer les conditions qui font en sorte « que l'interaction se déroule sans heurts, sans accrocs, sans ruptures » (Nizet & Rigaux, 2014, p. 107). Il s'agit ensuite pour les interactants de mettre en place des comportements qui vont permettre d'éviter une éventuelle perturbation et si elle survient de la réparer.

Un autre courant majeur est venu alimenter la réflexion en matière d'interactions sociales, il s'agit des travaux de l'École de Palo Alto dont les retombées ont principalement bousculé la psychiatrie et la psychothérapie. Même si ces deux disciplines sont fort éloignées de notre sujet de recherche, nous ne pouvons écarter ce mouvement car sa particularité est « d'avoir mis la communication interpersonnelle au centre de sa vision » (Picard & Marc, 2015, p. 3).

En effet, dès ses premiers travaux dans les années 30, son membre fondateur Gregory Bateson, anthropologue, « place l'interaction (la relation homme-femme, mère-enfant, individu-groupe, etc.) comme unité fondamentale d'analyse et confère une grande importance au contexte » (Picard & Marc, 2015, p. 11). Plus tard, dans les années 40, naîtra, sous l'impulsion de ce chercheur et de ses disciples issus d'univers variés tels que l'anthropologie, la psychothérapie, la psychiatrie, la

sociologie, ... ce qui fera la renommée de l'École de Palo Alto dans le domaine de la communication : l'approche systémique.

Ces chercheurs définissent un système comme « un ensemble composé d'une limite qui le sépare de son environnement, d'éléments reliés entre eux par un réseau de communication et réunis en fonction d'objectifs définis » (Picard & Marc, 2015, p. 59). Picard et Marc (2015) illustrent cette définition à l'aide de l'analogie avec une équipe de football : « par exemple une équipe de football est un ensemble de onze personnes unies par le même objectif de marquer des buts, et pour cela échangent des passes et des signaux ( consignes, informations, signes tactiques convenus, ..) » (Picard & Marc, 2015, p. 59).

Dans l'optique du groupe de Palo Alto, la communication s'éloigne de son schéma initial linéaire entre un émetteur et un récepteur : « la communication, en effet, n'a d'abord été conçue que sous l'aspect d'un transfert d'une information depuis une source (qui la détenait) jusqu'à une cible se contentant de la recevoir » (Picard & Marc, 2015, p. 12). Pour ces chercheurs, au contraire la communication s'effectue sur un mode circulaire, ils exposent que la communication obéit à un certain nombre de principes présentés par Picard et Marc (2015) comme suit :

Principe de totalité : les éléments d'un système sont liés de telle manière que la modification de l'un des éléments entraîne une modification de tous les autres.

Principe de rétroaction : les éléments d'un système ne sont pas reliés entre eux de façon causale linéaire mais selon le principe de rétroaction (ou feedback) et de circularité.

Principe d'équifinalité : ce principe signifie que l'histoire d'un système à moins d'importance que son fonctionnement actuel, car un système s'autorégule et évolue constamment en fonction des interactions qu'il noue avec son environnement ; il n'est donc pas déterminé par ses conditions initiales.

Watzlawick, lui aussi membre du groupe de Palo Alto, s'intéresse aux niveaux de la communication et en distingue deux ; le message portant à la fois sur le contenu et sur la relation. « Si je dis à un camarade "arrête de dire des bêtises", je l'informe que je suis en désaccord avec ces propos : c'est le contenu mais la façon de le dire va lui indiquer dans quel type de relations j'entends l'inscrire » (Picard & Marc, 2015, p. 63).

Notre présentation des travaux du groupe de Palo Alto s'achève par l'ajout d'un élément que nous retrouvons au cœur de notre matériau de recherche : le processus de codage. Pour Bateson « une information ne peut être transmise qu'après avoir fait l'objet d'un "codage" qui la traduit dans une forme (un "code") compréhensible par un interlocuteur » (Picard & Marc, 2015, pp. 64-65). Deux catégories de codage ont été retenues par l'École de Palo Alto : la communication digitale, communication précise qui utilise les mots et la communication analogique plus floue, « plus imagée et mieux adaptée pour exprimer tout ce qui touche au vécu personnel ou pour provoquer une émotion chez son interlocuteur. » (Picard & Marc, 2015, p. 66). Les onomatopées, les gestes appartiennent à cette catégorie. En fonction de ce qu'on désire exprimer (le contenu ou la relation), l'interlocuteur va choisir l'une ou l'autre de ces modalités mais bien souvent nous communiquons à l'aide d'une combinaison de ces deux catégories.

### 3.1.2 Définition

Dans la partie précédente nous avons évoqué l'origine du courant interactionniste, cette section a pour but de cerner les contours de la notion d'interaction et de s'arrêter sur une définition en lien avec notre recherche.

Kerbrat-Orecchioni résume la notion d'interaction comme suit : « Tout au long du déroulement d'un échange communicatif quelconque, les différents participants, que l'on dira donc des "interactants", exercent les uns sur les autres un réseau d'influences mutuelles - parler, c'est échanger, et c'est changer en échangeant » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 17). Par interactants, l'auteure fait référence à l'émetteur et au récepteur, clef de voûte du schéma de la communication, mais en nous invitant à sortir de ce cadre linéaire traditionnel, car, selon elle, à tout instant d'une interaction, on assiste à la permutation des rôles de récepteur et émetteur. Nous nous rapprochons du schéma circulaire proposé par le groupe de Palo Alto tel qu'évoqué dans la partie précédente. Les acteurs émettent et réceptionnent en permanence des signaux (verbaux ou non) permettant l'échange. C'est ainsi que l'auteure présente la notion d'échange communicatif comme suit : « pour qu'il y ait échange communicatif, il ne suffit pas que deux locuteurs (ou plus) parlent alternativement ; encore faut-il qu'ils se parlent c'est-à-dire qu'ils soient tous les deux engagés dans l'échange et qu'ils produisent des signes de cet engagement mutuel, en recourant à divers procédés de validation interlocutoire. » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, pp.17-18). Par procédés de validation interlocutoire l'auteure entend par exemple les salutations, les présentations, ...mais également d'autres éléments que l'émetteur utilise tels que l'orientation de son corps, des coups d'œil intermittents ou des capteurs verbaux tels que « hein », « tu sais ». Mais la validation interlocutoire ne dépend pas uniquement de l'émetteur, « le récepteur doit lui aussi produire des signaux que nous dirons régulateurs » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 18). Ces régulateurs se manifestent sous des formes diverses tant non verbales (hochement, de tête, regard, froncement de sourcils, ...) que vocales ( mmh, ...) et verbales ( oui, d'accord, ...).

Pour conclure, l'auteure définit l'approche interactionniste comme suit : « l'interaction pouvant être définie comme le lieu d'une activité collective de production du sens, activité qui implique la mise en œuvre de négociations explicites ou implicites qui peuvent aboutir, ou échouer ( c'est le malentendu). » ( Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 29).

### 3.1.3 Composantes de l'interaction

#### 3.1.3.1 Le contexte

L'approche interactionniste se caractérise par le fait qu'il ne s'agit pas d'analyser « des phrases abstraites mais des énoncés actualisés dans des situations communicatives particulières » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 75). En d'autres termes, il s'agit de prendre en considération les éléments du



contexte car ceux-ci agissent tant à la fois sur la production des énoncés que sur leur interprétation. Sur base du modèle proposé par Brown et Fraser (1979), nous citerons ici quelques-uns des éléments façonnant le contexte et utiles dans le cadre de notre recherche :

Le cadre spatio-temporel : c'est-à-dire les caractéristiques du lieu et du moment où se déroule les interactions. Quand nous parlons de cadre spatial nous entendons le lieu physique. Mais les auteurs précisent que « le cadre spatial doit aussi et surtout être envisagé sous l'angle de sa fonction sociale et institutionnelle » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 77). Selon les caractéristiques physiques et sociales du lieu, les échanges peuvent prendre des tournures diverses (par exemple tendu, détendu., chaleureux, ...) Par cadre temporel les auteurs font référence au moment dans lequel se situe l'échange afin que soit dite « the right thing at the right time » ( Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 78) pour garantir le bon déroulement de l'interaction. ( Exemples : les salutations, les remerciements, ...).

Le but : est lié au lieu où se déroule les interactions, « puisqu'à tout site est lié une finalité intrinsèque » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 79). Ainsi dans notre recherche, le lieu ( les locaux de la banque) est lié à l'activité professionnelle des interactants pourtant comme le précisent Brown et Fraser « ce qui importe donc c'est moins le cadre physique en tant que tel que son association à un "purpose" particulier » ( Brown et Fraser, cités par Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 79). À cela les auteurs apportent une distinction entre le but global de l'interaction et les buts ponctuels « qui correspondent à chaque acte de langage particulier réalisé au cours du déroulement de l'interaction » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 79). Le but, comme nous pouvons le constater, est donc à mi-chemin entre le lieu (qui a une destination propre) et les participants qui eux aussi ont leurs propres objectifs. Nous précisons également que les buts sont extérieurs à l'interaction car ils lui préexistent tout en étant à la fois internes car « ils sont en même temps construits dans l'interaction, et négociés en permanence entre les participants qui peuvent avoir des objectifs divergents » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p.80).

Les participants : tant dans leurs caractéristiques individuelles ( âge, sexe, profession, ..) que dans leurs caractéristiques à la relation (lien familial ou professionnel, relation hiérarchique ou non, ...). Chacune de ses propriétés joue un rôle déterminant dans le déroulement des échanges, Goffman précise que c'est essentiellement le degré de connaissance mutuelle qui impacte le comportement des interactants certainement lorsqu'ils disposent de ce que Goffman appelle une « histoire conversationnelle commune », les participants vont manifester qu'ils en ont souvenance :

*Chaque participant est tenu de montrer qu'il a gardé fraîchement en mémoire non seulement le nom de son interlocuteur mais aussi des éléments de sa biographie. Il sera bien venu de s'enquérir des proches de l'autre, de ses récents voyages, des maladies s'il y en a eu, des changements de carrière et de toutes autres matières témoignant de l'intérêt que le questionneur porte au monde personnel de celui qu'il salue. (Goffman cité par Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 81).*

Cette connaissance commune partagée par les interactants constitue un élément essentiel du contexte, les participants ne sont en effet pas envisagés comme une somme de propriétés mais « comme un ensemble de savoirs, de croyances et de représentations » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 82) jouant un rôle décisif dans la production des énoncés et leur interprétation.

Comme nous venons de le voir le contexte englobe un ensemble de données physiques et sociales qui sont en permanence renouvelées au cours des interactions. Mêmes si ces données sont connues au début de l'interaction, « la situation est sans cesse redéfinie par l'ensemble des événements conversationnels » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 106).

### 3.1.3.2 *Le cadre participatif*

La notion de cadre participatif fait référence aux participants présents dans un échange. Selon Goffman le terme participants « recouvre l'ensemble de toutes les personnes qui se trouvent à figurer à un moment donné dans le même espace perceptif » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 82), certains interactants ne sont en effet que les spectateurs d'un échange mais ne sont pas les destinataires de celui-ci. Nous retiendrons la classification en deux catégories opérée par Goffman à savoir les « participants ratifiés » et les « bystanders ». Par participants ratifiés on désigne ceux qui « font officiellement partie du groupe conversationnel, ainsi qu'en témoignent surtout l'arrangement physique de ce groupe, et le comportement non verbal de ses membres » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 86). Ils sont les destinataires principaux du message par opposition à « bystanders » qui eux « ne sont que les témoins ou les spectateurs d'un échange dont ils sont en principe exclus » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 86).

### 3.1.4 *L'organisation des interactions*

Dans les sections précédentes nous avons présenté une définition de l'interaction et avons mis en avant différents éléments contextuels qui la constituent. Dans cette partie, nous avons pour intention de mettre en évidence les règles qui régissent les différentes interventions lors d'un échange afin de préciser quand débute une interaction et quand elle finit. En effet, pour analyser notre matériau de recherche nous allons procéder au découpage des situations d'échanges récoltées, il nous faut donc déterminer avec précision à quel moment démarre une interaction et le moment où elle prend fin. Il existe dans la littérature plusieurs propositions permettant d'opérer ce découpage et d'identifier quand on a affaire à une seule unité ou à deux unités distinctes mais aucune d'elles ne fait l'unanimité parmi les chercheurs tant les contre-exemples sont nombreux. Pour Kerbrat-Orecchioni le découpage reste une activité « arbitraire » de l'analyste car une « une interaction n'est pas un donné naturel, mais une unité dont on décide qu'elle va constituer l'objet ultime de l'analyse » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 217).

Nous exposons brièvement dans cette section les propositions de critères pouvant être utilisés pour opérer le découpage :

Le critère participationnel : à chaque changement de participant, il y a nouvelle interaction. La principale critique formulée à l'égard de ce critère est qu'il est trop restrictif : « une personne peut fort bien se détacher du groupe conversationnel, ou venir s'y agglutiner, sans que cela entraîne nécessairement le passage à une autre conversation » ( Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 215).

Le critère d'unité de temps et de lieu : à chaque changement de lieu ou de moment, il y a nouvelle interaction mais ce critère est jugé trop sévère par Kerbrat-Orecchioni car « il arrive qu'un groupe ait à changer de cadre spatial tout en poursuivant la même conversation » ( Kerbrat-Orecchioni, 2010, p.215).

Le critère thématique : ce critère d'homogénéité thématique est également remis en cause car lorsqu'un participant souhaite détourner la conversation il utilise bien souvent l'expression « changeons de conversation », ce qui pour l'auteure signifie « qu'il s'agit toujours, même si son cours se trouve soudain indûment dévié, de la même conversation » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p.215). Un autre contre-exemple de ce critère d'unicité thématique concerne les conversations dites « à bâtons-rompus » qui se caractérisent par « le fait qu'elles prêtent à glissements, dérives, voire ruptures thématiques. » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 216).

Une autre proposition de découpage repose sur l'idée de « séquences », une séquence étant « un bloc d'échanges reliés par un fort degré de cohérence sémantique et/ou pragmatique » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 219). La notion de cohérence sémantique est similaire au critère d'unicité thématique explicité ci-dessus. Par cohérence pragmatique les linguistes de l'École de Genève entendent « un seul but, ou, une seule et même tâche » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 219). À défaut de consensus, l'auteure nous propose une piste afin de procéder à l'opération de découpage : « selon la nature du contenu de la séquence envisagée, c'est tantôt l'aspect sémantique, tantôt l'aspect pragmatique qui guidera de façon prédominante l'opération de découpage » (Kerbrat-Orecchioni, 2010, p. 219).

### 3.1.5 Lien avec notre recherche

Dans cette section nous proposons de reprendre des points évoqués dans notre théorie sur les interactions et de présenter comment ces apports s'articulent dans notre travail. En effet, pour traiter notre matériau nous avons opéré des choix et nous souhaitons éclairer le lecteur sur nos motivations concernant ceux-ci.

Commençons par préciser que les interactions étudiées mettent en scène deux interactants dans une situation de communication en face à face, il s'agit d'interactions à dominante « verbale ».

Comme expliqué précédemment, les signaux de l'émetteur et du récepteur s'entremêlent pour former un échange, ces signaux sont autant des signaux verbaux que non verbaux. Dès lors, il est impossible d'analyser un échange sans tenir compte de ces deux catégories d'éléments. C'est pourquoi dans notre travail nous analyserons les échanges à partir des éléments verbaux en notre possession (puisque'il s'agit de la propriété première de notre matériau), mais ceux-ci seront régulièrement appuyés par les signaux non-verbaux tels que la position du corps, le jeu de regard

et les éventuelles grimaces pour autant qu'ils soient facilement observables et disponibles sur la vidéo.

Précisons également que ces traces vidéo ne constituent pas notre unique matériau, nous avons également procédé à des entretiens d'autoconfrontation nous donnant accès à l'activité de pensée des interactants. Ce matériau sera présenté plus en détail dans la partie méthodologie de notre travail.

### Le contexte

Comme évoqué ci-dessus, il est impossible de procéder à l'analyse des interactions sans prendre en considération les éléments du contexte. Pour commencer, nous apportons quelques éclaircissements quant au lieu où nous avons récolté notre matière première. Nous avons vu que le cadre spatial, tant dans sa dimension physique que dans sa dimension institutionnelle, est déterminant dans la production d'énoncés et dans leur interprétation. Dans notre recherche, il s'agit des locaux de la banque dans lesquels est niché le Businesscredit Center, département où nous avons mené nos entretiens. Le but premier de ce département est de réceptionner, analyser et vendre des financements à une clientèle professionnelle. Ainsi, dans notre recherche, le lieu (les locaux de la banque) est lié à l'activité professionnelle de nos sujets. Mais il se pourrait que les locaux de la banque soient utilisés dans un autre but, un réfectoire par exemple.

Dépendant du lieu, le but est également un élément qui a retenu toute notre attention. En effet, nous avons vu que l'on pouvait opérer une distinction entre but global et but ponctuel et c'est exactement les phénomènes auxquels nous sommes confrontés dans notre recherche, ainsi pour illustrer cette thématique à l'aide d'une donnée issue de notre travail nous avons identifié comme but global « analyse d'un dossier » mais y avons décelé des buts ponctuels tels que « calculer une capacité de remboursement » ou encore « recueillir de l'information sur le statut d'un dossier ».

### Les participants

Vu la multitude de participants présents dans une interaction, là aussi nous devons opérer un choix. En effet, tous les collaborateurs du département Businesscredit Center sont des participants potentiels à l'interaction, en effet, ils se déplacent pour imprimer des documents, par exemple, ou demander des informations à leurs collègues. De ce fait ils perçoivent de façon parcellaire la conversation. Il nous est donc impossible de déterminer avec certitude le nombre et le statut des participants. N'oublions pas non plus les clients qui entrent en communication téléphonique avec nos sujets et qui occupent une place privilégiée dans l'interaction puisque c'est grâce à leur demande que vont naître les échanges étudiés. Nous trouvons dès lors primordial de préciser que dans notre recherche nous nous focaliserons sur les participants dans leur statut de « novice-parrain », et endossant le rôle d'émetteur ou récepteur d'un message. C'est-à-dire les interactants pour lesquels nous pouvons analyser les échanges grâce à la multitude et l'enchevêtrement des signaux verbaux et non-verbaux qu'ils émettent. Signaux que nous avons récoltés grâce aux séquences filmées. Nous avons intentionnellement écarté l'analyse des interactions avec les clients puisque nous ne disposons que partiellement des informations échangées, le discours du client ne faisant pas partie du matériau à notre disposition. Cependant afin de rester fidèle à la séquence filmée, nous incluons systématiquement dans notre descriptif de la situation, le nombre

d'interactants intervenant « activement » dans la séquence. À titre d'exemple, si un collègue autre que le novice interroge le parrain sur le statut d'un dossier, nous le préciserons en tant qu'élément du contexte mais nous n'effectuerons pas d'analyse sur cette interaction.

### L'opération de découpage

Il n'existe donc pas de consensus sur l'opération de découpage, cette activité laisse une large place à l'intuition de l'analyste, un même échange présentant plusieurs résultats possibles dépendant de l'angle de vue adopté par le chercheur. En ce qui concerne notre travail, nous nous baserons donc sur un découpage reposant sur base du critère pragmatique. Par pragmatique nous reprenons la définition citée à savoir : « un seul but ou une seule et même tâche ». Nous lions donc notre découpage à la notion de but ponctuel telle qu'explicitée précédemment. À chaque fois que nous percevons dans une séquence que le but ponctuel change (entendons par but la tâche à effectuer), nous considérons que nous changeons d'interaction. L'intention poursuivie par l'émetteur devient le critère pour évaluer la « réussite » ou « l'échec » de l'interaction. En effet, si nous constatons que le récepteur reçoit le message et que l'action qui en découle répond à la demande initiale de l'émetteur (intention), nous considérons qu'il y a réussite. Si à l'inverse nous constatons un écart entre l'action du récepteur et l'intention première de l'émetteur, nous considérons qu'il y a échec.

#### 3.1.6 Conclusion

Ce chapitre avait pour but d'évoquer les nombreuses recherches concernant l'étude des interactions afin de réaliser un lien entre notre recherche et le vaste domaine de la communication. L'historique proposé nous a ensuite permis de nous arrêter sur une définition en lien avec notre problématique. Nous nous sommes ensuite interrogées sur les principaux éléments constitutifs d'une interaction et comment ceux-ci influençaient le déroulement d'un échange. Pour terminer nous avons tenté de mettre en évidence l'organisation des interactions au sein d'un échange, cet éclaircissement sur l'organisation nous permettant dans un deuxième temps de procéder à l'analyse de notre matériau.

## 3.2 La socialisation organisationnelle

### 3.2.1 Définition

Le terme socialisation organisationnelle est assez récent, il a fait son apparition dans la littérature anglo-saxonne dans les années 60 et dans la littérature francophone dans les années 80 mais ce thème émerge réellement depuis les années 2000 dans les recherches françaises. C'est un concept qui a été alimenté par différentes disciplines, telles que la sociologie, l'anthropologie et la

psychologie. Une définition générale de la socialisation organisationnelle pourrait être celle de Lacaze (2005) « un processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Lacaze (2005), citée par Guerfel-Henda, El Abboubi & El Kandoussi, 2012, p. 58). Mais pour arriver à proposer cette définition générale de nombreux chercheurs se sont emparés de ce matériau et en ont proposé leur vision. Nous exposons dans cette section plusieurs définitions illustrant l'évolution de ce concept au travers notamment de la position de l'organisation et celle de l'individu dans le processus de socialisation.

Initialement, les chercheurs tels que Van Maanen et Schein (1979) accordent une place majeure à l'organisation dans la pratique de socialisation organisationnelle et « minimisent le rôle actif de la recrue » (Bargues-Bourlier, 2009, p. 260). Pour Van Maanen la socialisation organisationnelle est un « processus par lequel une personne apprend les valeurs, normes et comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation » (Van Maanen (1976), cité par Delobbe et Vandenberghe, 2001, p. 62). Pour Feldman (1976), il s'agit plus de transformer des « outsiders en membres participants et efficaces » (Perrot, 2008, p. 232). Il faut attendre les années 80 et les travaux de Louis pour que la tendance s'inverse et que l'individu soit considéré comme un acteur actif du processus de socialisation. « De façon très générale, la socialisation organisationnelle se définit comme le processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les attentes comportementales, et le savoir social essentiels pour assumer un rôle organisationnel et pour participer comme membre de l'organisation » (Louis, 1980, cité par Perrot, 2009, p. 14). En 1983, Jones s'empare des travaux de Van Maanen et Schein et propose une nouvelle approche s'inscrivant dans la lignée du courant interactionniste (voir chapitre précédent). Il donne à la nouvelle recrue ses lettres de noblesse en valorisant son rôle au cœur du processus de socialisation. Les chercheurs issus du courant interactionniste (Louis, 1980, Miller et Jablin 1991, Reichers 1987) perçoivent la socialisation organisationnelle comme une dynamique basée sur deux principes clés : le rôle proactif de l'individu et la possibilité de nouer des interactions symboliques avec les autres membres du groupe. Sur base de cette approche interactionniste, Delobbe et Vandenberghe, en 2001, proposent une nouvelle définition de la socialisation organisationnelle : « un processus par lequel une communauté crée et diffuse un système de significations et d'interprétations socialement partagées et permet à chacun de se construire une identité situationnelle » (Delobbe et Vandenberghe, 2001, p. 64). De nombreux travaux empiriques s'inscrivent dans ce courant (Depolo, Fraccaroli et Sarchielli, 1997, 1998 ; Morrison 1993, 1994 ; Ostroff et Kozlowski, 1993) et mettent en évidence, par exemple, que des comportements proactifs des nouvelles recrues envers leur entourage favorisent leur intégration dans l'organisation.

De plus, plusieurs études (Louis et al, 1983, Nelson et Quick, 1991, Posner et Powell, 1985) ont également démontré que des interactions sociales informelles avaient également un rôle bénéfique dans le processus de socialisation organisationnelle car « corrélées à divers indicateurs de bien-être au travail et d'engagement à l'égard de l'entreprise » (Delobbe et Vandenberghe, 2001, p. 64).

### 3.2.2 Les étapes de socialisation

La socialisation organisationnelle se caractérise par une dimension temporelle à laquelle Feldman (1981) a consacré ses recherches. Ce chercheur distingue trois étapes majeures dans ce processus qui a pour but d'assurer la transition d'un individu présentant un statut de débutant à un statut de professionnel efficace. Les trois étapes identifiées par Feldman sont la socialisation anticipée, l'entrée effective dans l'organisation et la résolution de conflits.

#### 3.2.2.1 *Socialisation anticipée*

La socialisation anticipée comme son nom l'indique commence avant l'entrée dans l'organisation. Il s'agit de la phase pendant laquelle la future recrue recueille des informations au sujet de l'entreprise dans laquelle elle envisage de travailler.

Il s'agit également de l'étape du recrutement le « moment de la première prise de contact entre l'organisation et la future recrue » (Guerfel-Handa et al, 2012, p. 61). Selon plusieurs études (Cable, Aiman-Smith, Mulvey et Edwards, 2000) cette étape est importante dans le processus de socialisation car elle a pour objectif « de faire partager les valeurs de l'entreprise à la nouvelle recrue afin de comprendre sa culture » (Guerfel-Henda et al, 2012, p. 61).

#### 3.2.2.2 *Intégration (ou entrée effective dans l'organisation)*

La deuxième étape du processus de socialisation est celle de l'intégration, elle correspond aux premiers mois passés dans l'entreprise et est également appelée phase de découverte par Lacaze, « cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle » (Lacaze, 2007, p. 12). Lors de cette phase, la nouvelle recrue se confronte à la réalité de l'entreprise, elle apprend son rôle et les tâches qu'il a à accomplir pour devenir efficace. Cette étape ne repose pas uniquement sur les épaules de la nouvelle recrue. En effet, durant cette phase, « l'organisation doit mettre en place des actions qui facilitent la transmission des savoirs et savoir-faire par les membres de l'organisation et leur acquisition par les jeunes recrues » (Guerfel-Henda et al, 2012, p. 62).

#### 3.2.2.3 *Management des rôles (ou résolution de conflits)*

Cette troisième phase de résolution de conflits appelée « management des rôles » par Feldman, dure en moyenne douze mois. C'est une phase durant laquelle le nouvel employé va tenter de résoudre les conflits qui peuvent être de deux types: soit les conflits entre vie privée et vie professionnelle soit les conflits dépendant de sa position dans l'organisation. Il peut s'agir par exemple « de conflits de légitimité » (Guerfel-Henda et al, 2012, p. 62) qui opposent nouvelles recrues aux seniors de l'entreprise : « dans ce cas, la jeune recrue peut revendiquer son long parcours scolaire, ses connaissances scolaires ainsi que l'importance de ses diplômes. De son côté, le senior revendique son expérience et sa connaissance de l'organisation » (Guerfel-Henda et al, 2012, p. 62).

### 3.2.3 Les domaines de socialisation

Par domaines de socialisation nous nous référons à la définition apportée par Fischer (1986) : « ce qu'il est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation » (Fischer, cité et traduit par Lacaze, 2007, p. 13). Il n'existe pas dans la littérature de consensus ni sur le nombre ni sur le contenu de domaines de socialisation. Perrot (2008) distingue jusqu'à sept modèles différents basés sur des travaux à dimension théorique ou empirique (Ostroff et Kozlowski, 1992 ; Chao et al., 1994 ; Thomas et Anderson, 1998 ; Anakwe et Greenhaus, 1999 ; Haueter et al., 2003 ; Taormina, 2004 ; Lacaze, 2005). Fischer en 1986 et plus tard Holton en 1996 retiennent quatre domaines « qui constituent l'ossature d'une taxonomie des apprentissages » (Perrot, 2008, p. 235) à savoir l'organisation, le groupe de travail, le travail et l'individu. Ces quatre domaines sont brièvement présentés ci-dessous.

#### Domaine n°1 : L'organisation

Le premier domaine concerne l'organisation dans son ensemble, le nouvel engagé doit posséder une large connaissance de son organisation « incluant des aspects explicites tels que les règles, les avantages, le système de rémunération mais aussi des aspects implicites tels que la culture et des valeurs organisationnelles ». (Lacaze, 2007, p. 13).

#### Domaine n°2 : Le groupe de travail

Concernant le domaine lié au groupe de travail, on y retrouve l'apprentissage lié aux personnes (Chao, et al, 1994), mais également le « fonctionnement avec son groupe de travail » (Anakwe et Greenhaus, 1999 cités dans Perrot, 2008, p. 235). En effet, « le groupe de travail peut avoir sa propre culture, distincte de celle de l'organisation. Il est nécessaire pour le nouveau membre de découvrir et de comprendre le cadre de référence à travers lequel la réalité est perçue au sein de son équipe » (Lacaze, 2007, p. 13).

#### Domaine n°3 : Le travail

Selon Lacaze ce domaine regroupe ce qui touche à l'efficacité au travail, elle s'acquiert « par une maîtrise des aspects techniques de l'emploi » (Lacaze, 2007, p. 13). La nouvelle recrue doit apprendre la tâche (Ostroff et Kozlowski 1992 ; Haueter et al, 1994), la maîtrise des tâches (Chao et al, 1994 ; Anakwe et Greenhaus, 1999), la formation (Taormina, 2004) et son rôle (Thomas et Anderson, 1998, cités dans Perrot, 2008, p. 235).

#### Domaine n°4 : L'individu

Lorsqu'un individu intègre une organisation, il passe d'un rôle à l'autre ce qui engendre « une adaptation ou une modification radicale de l'identité. Ce passage suppose que l'individu fasse le deuil de son identité passée » ( Lacaze, 2007, p. 14). Louis (1980) précise que si cette perte d'identité est vécue négativement, la processus de socialisation peut échouer.

Nous tenons à préciser que certains chercheurs, comme Dubar, préfèrent un modèle à trois dimensions, ils considèrent en effet cette dernière dimension « comme une conséquence de la socialisation que comme une définition de ce concept » (Perrot, 2008, p.235).



Nous terminons notre présentation des différents domaines de socialisation par l'ajout d'un nouveau domaine proposé par Lacaze en 2007 concernant une recherche menée dans le secteur des services et portant sur des travailleurs en contact avec la clientèle. Elle propose, en effet, la notion de « définition de son rôle face au client ». L'auteure expose que l'apprentissage de cette dimension fait appel à des compétences spécifiques telles que « capacité de communication, empathie, amabilité ». (Lacaze, 2007, p. 16). La particularité de cette dimension, selon l'auteure, est qu'elle « est marquée par l'imprévisibilité introduite par la présence du client » (Lacaze, 2007, p. 16). Nous précisons toutefois, que cette dimension n'est pas reprise dans la littérature car selon Perrot « elle est spécifique au secteur considéré » (Perrot, 2008, p. 235). Ce dernier l'associe au domaine « travail ».

#### 3.2.4 Les pratiques de socialisation dans les organisations

Par pratiques de socialisation nous entendons l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les organisations pour permettre la socialisation des nouveaux collaborateurs. Pour Guerfel-Henda, El Abboubi et El Kandoussi (2012), ces pratiques sont appelées « tactiques » et ces chercheurs les définissent comme « des actions qui permettent de transmettre à la nouvelle recrue, les valeurs, la culture, les savoirs et ainsi que tous les éléments qu'elles considèrent comme essentiels pour son intégration » (Guerfel-Henda, et al, 2012, p. 62). Ce sont les chercheurs Van Maanen et Schein (1979) qui ont modélisé ces pratiques, et leurs travaux débouchent sur un tableau, celui des stratégies de socialisation organisationnelles, qui « révèle comment l'organisation peut intervenir sur le processus individuel de socialisation des nouveaux entrants » (Bargues-Bourlier, 2008, p.3). De leurs recherches découle une typologie en six catégories.

Tableau 1. Typologie des stratégies de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979), présenté par Bargues-Bourlier (2009) :

<i>Stratégie de type formel/informel</i>	
<b>Stratégie formelle</b> : les recrues sont plus ou moins isolées des autres membres de l'organisation à travers une série d'expériences façonnées pour les nouveaux. Leur apprentissage est structuré clairement et officiellement.	<b>Stratégie informelle</b> : la spécificité du rôle du nouvel entrant n'est pas distinguable. Cela donne une sorte de socialisation du « laisser-faire » où le nouveau est accepté au moins comme un membre provisoire du groupe et non placé dans un rôle de recrue par des signaux symboliques tels que des labels spécifiques, badge, uniforme ou autres.
<i>Stratégie de type individuel/collective</i>	
<b>Stratégie individuelle</b> : le nouvel entrant est seul, isolé, sa série d'expériences est plus ou moins unique.	<b>Stratégie collective</b> : les recrues sont placées ensemble pour vivre une série d'expériences communes. Ces stratégies prennent place dans les organisations où un grand nombre de recrues entrent simultanément pour occuper un même rôle.
<i>Stratégie de type séquentiel/aléatoire</i>	
<b>Stratégie séquentielle</b> : l'organisation spécifie une séquence donnée d'étapes identifiables qui mènent à une « position cible » dans l'entreprise. Autrement dit, elle communique au nouveau les séquences de rôle par lesquels il devra passer au cours de sa carrière pour atteindre cette « position cible ».	<b>Stratégie aléatoire</b> : la séquence de rôles qui mènent à une position donnée dans l'entreprise est inconnue, ambiguë ou continuellement changeante.
<i>Stratégie de type fixe/variable</i>	
<b>Stratégie fixe</b> : l'organisation identifie et communique au nouvel entrant la durée de chaque séquence de rôle menant à une position cible.	<b>Stratégie variable</b> : la durée des séquences entre deux transitions organisationnelles est inconnue.
<i>Stratégie de type en série/disjoint</i>	
<b>Stratégie en série</b> : les membres expérimentés de l'organisation accompagnent les nouveaux qui assument des positions relativement similaires dans l'organisation (rôle de modèle pour les recrues).	<b>Stratégie disjointe</b> : le nouveau ne dispose pas de modèle de rôle pour le renseigner sur la manière d'occuper son rôle. Les prédécesseurs « sortent par la porte de derrière » et les nouveaux « entrent par la porte de devant ».
<i>Stratégie de type investiture/ non investiture</i>	
<b>Stratégie d'investiture</b> : l'organisation et le groupe confirment l'identité de la recrue à son entrée et ratifie la fiabilité et l'utilité de ses caractéristiques personnelles. Ils acceptent le nouveau tel qu'il est.	<b>Stratégie de non investiture</b> : l'organisation et le groupe infirmer l'identité de la recrue à son entrée et dépouille la recrue de certaines caractéristiques personnelles. Le nouveau doit modifier certains éléments de sa personnalité pour pouvoir devenir un membre de l'organisation et du groupe.

Adaptation et traduction personnelles de Van Maanen et Schein (1979)

Plus tard, Jones (1986) s’empare des travaux de Van Maanen et Schein et propose une nouvelle classification et distingue trois groupes de stratégies :

- celles structurant le contexte dans lequel l’organisation diffuse l’information
- celles structurant le contenu de l’information
- celles influençant les relations sociales des nouveaux entrants

Ce nouveau modèle se présente sous la forme suivante (Bargues-Bourlier, 2009, p. 261):

Tableau 2. Classification des stratégies de socialisation organisationnelle de Jones (1986)

Types de pratique de socialisation organisationnelle	Action sur...
Collective/ IndividuelleFormelle/ informelle	...Le contexte de diffusion de l'information
Séquentielle/ AléatoireFixe/ Variable	...Le contenu de l'information diffusée
En série/ DisjointeInvestiture/non investiture	...Les aspects sociaux de l'intégration

D'après de Jones (1986)

Ces deux modèles servent de référence dans la littérature actuelle mais présentent toutefois certaines limites. En effet, la typologie de Van Maanen et Schein a été construite sur base d’observations faites dans l’armée et la police « caractérisées par la très forte structuration de ces organisations et de leur gestion » (Bargues-Bourlier, 2008, p. 3). Quant aux travaux de Jones, ils n’ont pas été suffisamment alimentés par des travaux empiriques pour en valider le modèle proposé, « en d’autres termes, aucune recherche ultérieure ne permet de poursuivre et d’enrichir le travail fondateur de Van Maanen et Schein (1979) et les connaissances des pratiques mises en œuvre par les organisations pour structurer la socialisation des recrues » (Bargues-Bourlier, 2008, p. 6).

### 3.2.5 Les agents socialisateurs

#### 3.2.5.1 Définition

Le terme d’agent socialisateur est assez large, voici la définition proposée par Fabre et Roussel : « les personnes susceptibles d’intervenir dans le processus de socialisation organisationnelle des nouvelles recrues » (Fabre et Roussel, 2013, p. 5). Sous ce terme se cache donc différents individus tant internes à l’organisation (collègues, supérieur hiérarchique, ..) qu’externes à celle-ci ( famille, ami, ...). Peu d’études se sont intéressées à cette deuxième catégorie d’agents, nous allons donc présenter dans cette section les acteurs internes à l’organisation.

Le supérieur hiérarchique : Il s’agit d’une personne « clé » dans processus de socialisation. Par son statut, cette personne définit les objectifs de la nouvelle recrue mais elle est également responsable

de l'évaluation de ceux-ci : « Il fixe des objectifs, forme et donne des conseils. Il est donc le référent officiel » ( Fabre & Roussel, 2013, p. 5).

Les collègues : il faut entendre par collègues, toutes les personnes qui se positionnent au même niveau que le collaborateur entrant dans l'organisation. Selon Fabre et Roussel, grâce à leur connaissance du métier, « les pairs » sont bien placés pour répondre aux interrogations de la nouvelle recrue et « peuvent servir de modèles » (Fabre et Roussel, 2013, p. 6).

A côté de ces deux principales catégories de personnes, Fabre et Roussel en ajoutent deux autres intervenant activement dans le processus : le parrain, « également dénommé tuteur ou mentor » (Fabre & Roussel, 2013, p. 5) ainsi que tous les autres nouveaux entrants.

#### 3.2.5.2 Rôle

L'organisation attend de ses agents socialisateurs qu'ils communiquent au collaborateur novice les informations dont ce dernier a besoin tant à la réalisation du nouveau rôle qui lui est confié qu'à la connaissance de son nouvel environnement de travail. Selon Louis (1980), les agents socialisateurs constituent un maillon essentiel dans le processus de socialisation en se positionnant comme créateur de sens et en permettant à la nouvelle recrue de mieux saisir la réalité dans laquelle elle s'insère.

Mais le rôle des agents socialisateurs dépasse la simple transmission d'informations. Les travaux de Louis ont mis en avant le fait que « les contacts avec les pairs et avec le supérieur hiérarchique sont considérés par les nouvelles recrues comme les éléments les plus utiles au processus de socialisation organisationnelle, devant la formation par exemple. » (Louis, cité par Fabre et Roussel, 2013, p 4). Dès lors, il s'agira également pour l'agent socialisateur de nouer des relations privilégiées avec la nouvelle recrue afin de créer un climat de confiance mutuelle et une meilleure collaboration entre le nouveau et les autres membres de l'entreprise.

#### 3.2.6 Conclusion

Dans ce chapitre nous avons mis en évidence l'évolution importante du concept de socialisation organisationnelle. Elle a tout d'abord été abordée comme un processus permettant de façonner un individu dans son nouveau rôle au sein d'une organisation. Par la suite, notamment sous l'influence du courant interactionniste, elle a été présentée davantage comme « un processus d'ajustement et d'apprentissage d'un individu à un nouveau rôle organisationnel et à la culture de l'organisation dans laquelle il pénètre » (Bargues-Bourlier, 2008, p. 5). Après avoir présenté les étapes et les domaines de la socialisation organisationnelle, nous nous sommes arrêtés sur le modèle qui sert de référence dans la littérature, le modèle de Van Maanen et Schein, qui propose une typologie des pratiques de socialisation. Nous avons terminé cette partie par exposer les différents agents participant à la socialisation du novice au sein de l'entreprise.

### 3.3 L'accompagnement par les pairs.

#### 3.3.1 Définition de l'accompagnement

On peut retenir la définition de l'accompagnement de Maela Paul : il s'agit de « se joindre à quelqu'un (mise en relation), pour aller où il va (mise en chemin), en même temps que lui (à son rythme) » (Paul, 2016, p. 47).

Accompagner sous-entend donc la présence de minimum deux partenaires dans une visée d'autonomie de l'accompagné, et qui se caractérise selon Charlier et Biémar « par une forme de soutien à une transformation par l'acquisition de nouvelles manières d'agir, de penser, de ressentir » (Charlier & Biémar, 2012, p. 21). Dans cette perspective, les deux auteurs développent la posture de l'accompagnateur en ces mots :

*l'accompagnateur, tente de créer, de maintenir et de développer une adhésion avec la personne accompagnée en gardant en ligne de mire la visée d'autonomisation telle qu'elle est explicitée entre les deux partenaires. La personne accompagnée reste propriétaire de son projet même si l'accompagnateur participe au soutien de sa concrétisation. L'accompagnateur a, dès lors, à se positionner dans un jeu relationnel délicat, entre distance et proximité, entre présence et absence. Aussi, il a parfois à tenir plusieurs rôles selon les besoins, les demandes et attentes formulées par la personne accompagnée. La confiance, le respect, la transparence, la créativité et l'adaptation sont autant de valeurs sur lesquelles l'accompagnateur peut prendre appui. (Charlier & Biémar, 2012, p. 22)*

#### 3.3.2 L'accompagnement par les pairs : l'apprentissage en situation de travail

Selon Pascale Fotius et Sophie Pagès, l'apprentissage en situation de travail peut être une nouvelle piste pour la formation et le développement des collaborateurs puisqu'elle consiste à mettre le sujet en formation directement sur le terrain plutôt que dans des classes de formation. Ceci permet également au formateur de ne pas utiliser que des éléments théoriques mais aussi de profiter de l'environnement dans lequel on travaille. « Avec le recul, les dispositifs d'apprentissage en situation de travail qui fonctionnent le mieux sont ceux où l'on introduit des tiers, à la fois très proches des situations de travail mais en dehors d'une relation de pouvoir avec les apprenants. » (Bourgeois &



Enlart, 2014, p. 90). Pour permettre au collaborateur d'être bien formé, son parrain va passer par trois phases, l'observation, le débrief et l'entraînement. La première partie va permettre de comprendre sur quels éléments le novice doit être accompagné. En deuxième lieu, le parrain va s'accorder avec l'apprenant sur les points de la situation professionnelle qui feront l'objet de l'apprentissage. Troisièmement, l'apprenant pourra s'entraîner pour exercer la tâche et il aura le droit à l'erreur. Le moniteur accompagnera le novice dans tout le processus. « La posture du moniteur est centrée sur l'apprenant, sur sa capacité à analyser le travail et à interroger la personne accompagnée pour créer une dynamique de progression. Il est garant du processus d'apprentissage. » (Bourgeois & Enlart, 2014, pp. 91-92). Dans tout ce processus, il est également important de prévoir un temps pour la verbalisation par l'apprenant de ce qui a été mis en place pour son développement en laissant place à un droit à l'erreur. Il faut toutefois souligner l'importance de l'individu lui-même en situation de travail, l'apprentissage est donc une co-construction entre l'individu et la situation de travail elle-même. Comme nous le signale Philippe Carré, maintenant nous devons « penser d'abord la formation comme un engagement cognitif et motivationnel du sujet social, avant d'en tirer les implications pédagogiques et organisationnelles. Qu'on le veuille ou non, l'investissement personnel dans l'apprentissage est la condition sine qua non de l'efficience en formation » (Bourgeois & Enlart, 2014, p. 101). Accompagné du débrief avec ses pairs, l'apprenant va pouvoir développer ses compétences. En conclusion, pour que l'apprentissage en situation de travail fonctionne, il est nécessaire d'avoir une personne qui a envie d'apprendre mais également avoir le soutien du manager et de l'organisation.

### 3.3.3 L'accompagnement par les pairs : La transmission du savoir

Pour Sophie Marsaudon, la transmission d'individu à individu présente de nombreux avantages, l'interactivité, la rapidité de la transmission, l'adaptation plus facile mais aussi quelques inconvénients, on peut être plus imprécis, les savoir-faire transmis ne sont pas stockés. Quelques risques peuvent aussi exister, l'absence de neutralité dans la transmission ainsi qu'une rétention d'information, le parrain souhaitant conserver le pouvoir que lui confère son savoir. Les entreprises ont souvent choisi d'opter pour des transmissions avec des contacts humains, plutôt que de donner un recueil de procédures aux novices et le mettre seul dans une salle d'étude. De cette manière le parrain transmettra son vécu, son expérience du terrain, des astuces et les ficelles du métier. Ces détails ne peuvent être transmis qu'à travers les échanges quotidiens entre le professionnel expérimenté et le novice.

*Transmettre des savoirs, des connaissances, des savoir-faire et des compétences, revient avant tout à donner à l'autre, celui qui reçoit, la possibilité de construire sa propre compétence. En donnant du sens à tout ce qui l'entoure, en lui donnant les clés de lecture nécessaires, en lui apprenant les savoirs de base utiles, en lui laissant reproduire les gestes de manière autonome, en l'initiant aux ficelles du métier, le transmetteur n'attend pas du*

*receveur, de l'apprenant, qu'il l'imité. Il lui permet au contraire de réinterpréter le contexte, voire de s'affranchir des procédures. (Bourgeois & Enlart, 2014, p. 124).*

Pour que tout se passe bien, il faut aussi choisir des transmetteurs de l'information capables d'échanger sur base d'un langage commun et de représentations partagées. Pour que l'apprentissage fonctionne on doit avoir une alchimie entre l'acte de transmission, la qualité des interactions et l'appropriation des connaissances par le receveur. Certains facteurs vont aussi faciliter la transmission, les affinités de goûts, de caractères mais cela ne permet pas un contrôle total du processus de formation. Et dans les entreprises où cela a fonctionné, souvent le couple transmetteur/receveur était constitué de personnes n'ayant aucun lien hiérarchique. On peut aussi constater que si on ne peut pas avoir une mesure d'efficacité sur l'informel qui est transmis, le processus de transmission lui est bien organisé et régulé, la formalisation d'un cadre. « Les principes sont les mêmes pour tous mais, au final, rien n'empêche le binôme transmetteur/receveur de choisir ensemble la “ technique ” de transmission des compétences qui lui convient le mieux » (Bourgeois & Enlart, 2014, p. 128). Nous terminons en signalant qu'il est essentiel de prendre le temps avec le transmetteur pour qu'il prenne conscience de ses compétences et qu'il puisse se positionner comme ressource pour le novice. En conclusion, les transmetteurs et les receveurs doivent être prêts à endosser leur rôle pour que l'apprentissage puisse se dérouler dans des conditions optimales.

#### 3.3.4 L'accompagnement par les pairs : Le conflit socio-cognitif et l'apprentissage coopératif

Etienne Bourgeois et Jean Nizet se sont penchés sur les interactions sociales et la situation d'apprentissage. Dans un premier temps, ils se sont d'abord interrogés sur les caractéristiques personnelles des apprenants. Ce point ne sera pas traité dans notre recherche actuelle car il n'est pas au cœur de notre problématique mais cela pourrait être également un bon élément pour développer d'autres questionnements. Dans un second temps, ces chercheurs se sont arrêtés sur les facteurs liés à la situation de formation. « D'une manière générale, le propre de la situation de formation est d'offrir à l'individu qui apprend la possibilité d'interagir socialement avec d'autres. Il peut interagir non seulement avec le formateur mais généralement aussi avec des pairs. » (Bourgeois & Nizet, 1999, p. 155). Le but de leur questionnaire est de savoir dans quelle mesure les interactions sociales peuvent influencer l'apprentissage. Ils se sont basés sur deux cadres théoriques, la recherche sur le conflit socio-cognitif qui s'est développée dans le champ de la psychologie sociale génétique et la recherche sur l'apprentissage coopératif. Les auteurs se sont intéressés à ces deux cadres du fait qu'il y avait encore peu de travaux traitant du sujet, ces deux courants de recherche leur semblaient solides par leurs fondements théoriques. De plus, cela ouvrait un champ d'investigation future pour l'apprentissage des adultes.

Pour expliquer l'efficacité du conflit socio-cognitif, ils se sont basés sur trois arguments avancés par Carugati et Mugny (1991) :

-Premièrement, l'individu apprenant prendrait conscience de l'existence d'autres réponses possibles autres que la sienne.

-Deuxièmement, l'interaction avec autrui va lui apporter des informations supplémentaires qu'il n'aurait pas eu si il avait été seul et qui lui permettront de construire une nouvelle réponse.

-Troisièmement, le conflit comporte un enjeu social et les partenaires seront plus engagés dans la recherche d'une solution. (Bourgeois & Nizet, 1999, pp. 160-161)

Nous pouvons dire que l'apprenant résoudra plus facilement sa tâche lorsqu'il interagit socialement que s'il se retrouve seul face à elle. Cette approche a mis en évidence les relations entre pairs dans l'apprentissage. En effet, lors d'un conflit socio-cognitif, une interaction va permettre de réguler de manière constructive ce conflit. Les interactions entre pairs sont de nature plus symétriques que, par exemple, un adulte avec un enfant et donc plus propices au développement d'interactions socio-cognitives.

Concernant l'apprentissage coopératif, ils se sont basés sur des travaux sur les relations entre pairs dans un contexte d'enseignement. Le but étant ici que chaque membre arrive à son but tout en permettant aux autres d'atteindre les leurs. Si on se réfère à une des hypothèses de Johnson et Johnson (1983) l'efficacité de ce dispositif est due entre autres à l'émergence de ce qu'on appelle des « controverses », c'est-à-dire des « conflits d'idées, d'opinions, de conclusions, de théories et d'informations entre les membres » (Bourgeois & Nizet, 1999, p. 176). On peut conclure que le formateur peut jouer un rôle déterminant dans l'apprentissage, tout en se cantonnant à son rôle premier de transmettre des connaissances mais que c'est l'interaction sociale voire socio-cognitive qui est le moteur essentiel en terme d'apprentissage.

### 3.3.5 Conclusion

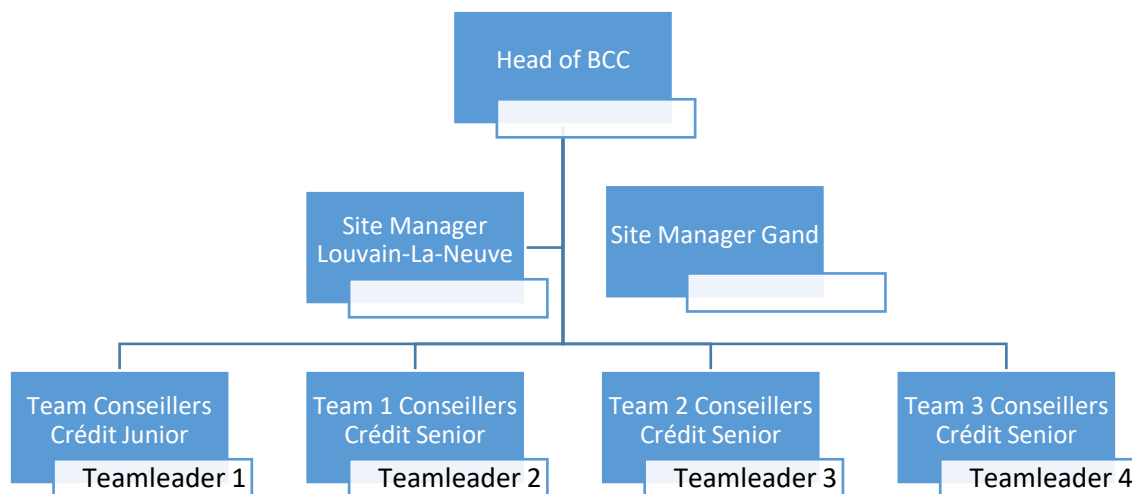
Ce chapitre avait pour but, outre de proposer une définition générale de l'accompagnement, de s'intéresser à l'accompagnement par les pairs. Nous avons exposé 3 dimensions spécifiques à cet accompagnement, l'apprentissage en situation de travail, la transmission du savoir et le conflit socio-cognitif.



## 3.4 Le conseiller crédit

### 3.4.1 Présentation du département Businesscredit Center

Préalablement à la présentation de la fonction de conseiller crédit, nous souhaitons décrire l'environnement dans lequel celui-ci exerce son activité. Nous avons mené notre recherche au sein d'une institution bancaire et plus précisément dans le département Businesscredit Center. Il s'agit d'un centre d'appels pour les demandes de crédit pour les clients professionnels. Le but premier de ce département est de réceptionner, analyser et vendre des produits de financement. Le Businesscredit Center est composé de deux entités réparties sur deux sites géographiques différents : Louvain-la-Neuve et Gand. Le site de Louvain-la-Neuve gère principalement les demandes des clients francophones et Gand se charge des clients néerlandophones. Le département néo-louvaniste est composé de quatre équipes de douze collaborateurs, chacune d'entre elles chapeautée par un teamleader. La direction du département est composée de trois personnes, deux « sites managers » responsables chacun de leur entité géographique et d'un « head of Bcc » qui lui, représente l'ensemble du département. Notre recherche s'est déroulée uniquement auprès des collègues du site de Louvain-la-Neuve, dont vous trouverez ci-dessous un organigramme simplifié.



### 3.4.2 Définition de la fonction

Afin de décrire cette fonction, nous nous sommes basées à la fois sur notre expérience antérieure de teamleader au sein de ce département et sur le descriptif de fonction officiel, rédigé par le département des ressources humaines. Ce descriptif se trouve dans la partie « annexes » de notre travail.

## **Les principaux domaines de compétence du conseiller crédit sont :**

### L'approche commerciale

Comme nous l'avons précédemment énoncé, le but du département est de traiter les demandes de crédit de clients dits professionnels ( les indépendants et les petites et moyennes entreprises). Ces clients introduisent leur demande soit par téléphone, soit par e-mail, soit via le site internet de l'institution bancaire. Il s'agit, pour le conseiller crédit, lorsqu'il réceptionne la demande, d'octroyer le type de crédit et la tarification correspondants à la fois aux attentes des clients tout en respectant les instructions de la banque. Le conseiller crédit prend également contact avec des tiers susceptibles d'apporter une aide dans le dossier : comptables, notaires, avocats... Ces contacts serviront à récolter les informations complémentaires pendant la phase de négociation relative à la demande de crédit, ceci dans le but d'accompagner le client dans son processus de prise de décision et de négocier avec lui afin de parvenir à un accord sur les différentes caractéristiques (durée, taux, montant, sûretés,...) de la demande de financement.

### La capacité d'analyse et la prise de décision

Dès la réception de la demande de crédit, le conseiller crédit analyse la faisabilité de l'opération souhaitée par le client. Faisabilité dépendante de la politique crédits en vigueur au sein de l'entreprise. Cette politique crédits détermine, entre autres, comment calculer la capacité de remboursement, comment calculer le risque, comment déterminer la tarification, comment déterminer les sûretés à prendre dans le montage du dossier, ... À l'issue de cette analyse, le conseiller est amené soit à prendre la décision lui-même pour autant qu'il dispose de pouvoirs crédits suffisants soit à transmettre la demande auprès des décideurs crédits. Le collaborateur est aussi chargé de communiquer au client la décision finale ainsi que les conditions fixées par l'instance de décision avec pour objectif de conclure la transaction ( c'est-à-dire, accepter ou refuser le dossier).

### Le suivi des résultats

La direction du département Businesscredit Center fixe en début d'année des objectifs individuels à atteindre. Ces objectifs portent à la fois sur le nombre de crédits vendus, la rentabilité de ces crédits (liée à la tarification du dossier), le nombre de propositions commerciales de produits liés à la vente de ce crédit (exemples : une assurance décès, un compte supplémentaire, une carte de crédit ...). Pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés, le conseiller crédit est invité à suivre « de près » ses résultats. Chaque mois, il reçoit une feuille de synthèse reprenant l'état d'avancement de chacun de ses objectifs. Cela lui permet, en collaboration avec son teamleader, de mettre des actions en place afin de s'assurer de l'atteinte des résultats en fin d'année. Les actions à mettre en place se situent à différents niveaux: formations portant sur les produits, échange de bonnes pratiques avec les collègues, formation portant sur la communication au téléphone, ...

## Le travail en équipe

Au sein du département, le travail en équipe regroupe différentes formes. Il s'agit tout d'abord du travail avec les collègues directs, le conseiller crédit est régulièrement amené à prendre en charge un dossier initialement commencé par un de ses collègues en cas d'absence ( ex : maladie, congés, ...). Dans ce cadre, il est invité à répondre au client comme s'il s'agissait de son propre dossier.

Son travail implique également une étroite collaboration avec les collègues d'autres départements :

- les agences, qui sont le point de contact principal du client pour l'ensemble de ses besoins bancaires.

- les décideurs crédits avec lesquels le conseiller crédit peut échanger dans le cadre d'un dossier plus compliqué.

- les services opérationnels afin de s'assurer du suivi du dossier dès l'accord de celui-ci.

### 3.4.3 Les deux types de conseillers crédit.

Au sein du département du Businesscredit Center nous distinguons deux types de conseillers crédit : les conseillers crédit junior et les conseillers crédit senior. Les domaines de responsabilité expliqués ci-dessus s'appliquent tant à la fois aux conseillers junior que senior. Les principales différences se situent à deux niveaux que nous présentons dans cette section.

1) Les pouvoirs crédits : les conseillers junior ne disposent pas de pouvoirs crédits. Ils traitent certaines demandes qualifiées de simple c'est-à-dire des demandes d'un montant limité et pour des clients disposant d'un historique crédit favorable. Ces deux critères étant intégrés dans la fiche signalétique du client, le conseiller junior sait identifier d'emblée s'il peut s'occuper de cette demande. Dans le cas contraire, il transfère le dossier vers un conseiller senior.

2) L'approche commerciale : les conseillers junior répondent à une quantité d'appels téléphoniques supérieure à celle de leurs collègues conseillers senior, ils sont en charge de l'accueil, de l'identification tant des clients de l'institution financière que des non- clients entrant en contact avec la banque pour la première fois.

Dans la stratégie du département, les conseillers junior sont amenés à évoluer vers la fonction de conseillers senior dans un délai variable et indéterminé. Cette évolution dépend de deux paramètres, d'une part des compétences et des résultats du conseiller junior et d'autre part des besoins du département.

## 4 Méthodologie

---

Ce chapitre se rapporte à la méthodologie du mémoire et s'articule autour de quatre parties. Dans la première partie, nous motivons notre choix quant à la sélection d'une démarche de type « qualitative » comme méthode de recherche. Ensuite, nous présentons l'échantillon ayant accepté de participer à notre recherche et nous expliquons les étapes successives ayant permis sa constitution. La troisième partie est dédiée à la présentation des approches que nous avons mises en œuvre afin de constituer notre matériau d'analyse. Enfin, dans la dernière partie, nous exposons la méthodologie utilisée pour réaliser le traitement du matériau recueilli.

### 4.1 Une aventure : la recherche qualitative

Notre travail vise à identifier les natures d'interactions entre des collaborateurs novices et leurs parrains dans une fonction de conseiller crédit. Dans ce cadre, notre choix de la méthodologie s'est orienté vers une méthode qualitative, c'est-à-dire que nous souhaitons porter notre attention sur l'extraction de sens, plutôt que de transformer nos données en chiffres, graphiques et autres statistiques. Notre désir est d'être au plus « près » de nos sujets et de mener notre travail de manière naturelle sur base de situations authentiques de travail, avec peu de moyens « technologiques » afin de saisir la nature même des sujets et de leurs actions. Notre intention s'apparente donc bien à une analyse qualitative telle que Paillé et Mucchielli (2016) la définissent :

*...une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet.* (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 11).

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons besoin en premier lieu d'accéder aux éléments présents sur le terrain à savoir comment les collaborateurs interagissent lorsqu'ils se retrouvent dans des situations de formation entre pairs. C'est lors de la phase de récolte des informations sur l'activité de nos sujets que notre « aventure » qualitative commence. Comme l'évoquent les auteurs Paillé et Mucchielli (2016), une enquête est dite qualitative non pas

uniquement par la manière dont les données sont traitées mais également par la démarche de recueil de ces données. Cette étape est détaillée dans la partie « recueil du matériau » de ce chapitre mais, à ce stade, nous pouvons déjà dire que notre démarche s'inscrit dans une « logique de proximité » (Paillé 2007, cité par Paillé & Mucchielli, 2016, p. 13) c'est-à-dire que notre récolte s'effectue « par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 13).

Dans un second temps, c'est le traitement des données recueillies qui prolonge l'aventure qualitative. Notre aventure prend racine sur le terrain et elle fleurit lorsque nous abordons l'examen empirique de ce matériau. Dès la finalisation des opérations d'organisation et de traitement des données, nous, chercheurs, parviendrons à répondre à notre problématique. Des allers-retours incessants entre notre matériau, notre problématique et le cadre théorique préalablement constitué sont donc indispensables si nous voulons en extraire le sens. En effet, ce que nous appelons ces allers-retours sont pertinents dans le choix d'une démarche qualitative: « l'analyse qualitative n'est pas un acte de divination. Un matériau ne parle jamais de lui-même, il doit être interrogé. À la base de cette interrogation, il y a toujours un projet, un angle d'approche, au minimum une sensibilité aiguisée par des référents interprétatifs ». (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 122).

Notre matériau se compose de vidéos filmées sur le lieu de travail et d'entretiens d'autoconfrontation avec les sujets, le tout combiné à une réorganisation des données et un traitement à l'aide de catégories conceptualisantes, pour respecter la logique présente dans la démarche scientifique dite d'analyse qualitative.

## 4.2 Notre échantillon

### 4.2.1 Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 3 binômes de collaborateurs exerçant la fonction de conseillers crédit telle que cette fonction a été présentée dans la partie théorique de notre mémoire. Chaque binôme est constitué d'un collaborateur exerçant la fonction depuis minimum deux ans (appelé le parrain) et d'un collaborateur novice disposant d'une expérience dans cette fonction inférieure à quatre mois.

Nos binômes se présentent comme ceci :

- Binôme n°1 : Edouard collaborateur novice, disposant de quinze années d'expérience dans le secteur bancaire. Sophie (marraine) disposant de trois ans d'ancienneté dans la fonction de conseiller crédit junior.
- Binôme n°2 : Edouard (voir binôme n°1) et Damien (parrain) deux ans d'ancienneté dans la fonction de conseiller crédit senior.

- Binôme n°3 : Edouard (voir binôme 1 et 2) et Alain (parrain) totalisant sept ans d'ancienneté dans la fonction : cinq ans dans celle de conseiller crédit junior et deux ans dans celle de conseiller crédit senior.

Les prénoms utilisés dans notre travail ne correspondent pas à la véritable identité de nos sujets, ceci dans le but de garantir leur anonymat.

#### 4.2.2 Constitution de l'échantillon

La constitution de notre échantillon s'est déroulée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, en octobre 2018, nous avons rencontré la responsable du département Businesscredit Center (Site Manager de Louvain-la-Neuve, cfr organigramme). Nous lui avons fait part de notre demande et brièvement explicité l'objet de notre recherche. Disposant toutes les deux d'une expérience de près de 20 ans au sein de l'institution financière et ayant toutes deux exercé précédemment une fonction de « teamleader » au sein de ce département, nous avons facilement obtenu l'autorisation de filmer des séances d'apprentissage.

Ensuite, nous avons demandé aux teamleaders de nous transmettre les noms de collaborateurs récemment engagés et en phase d'apprentissage. Après avoir réceptionné deux noms, nous avons envoyé un mail dans lequel nous nous présentions et spécifions l'objet de notre recherche. Nous avons proposé un premier rendez-vous sur leur lieu de travail afin d'expliquer de vive voix notre projet et la méthodologie utilisée. Les deux nouveaux collaborateurs ont accepté notre rendez-vous. Nous avons également convié les parrains à cette réunion. Outre Sophie (membre du binôme n°1), un autre parrain (ne faisant pas partie de notre échantillon final) a également assisté à cette séance. Lors de cette rencontre nous avons insisté sur le caractère anonyme et volontaire de notre recherche et à l'issue de celle-ci tous les participants ont accepté de répondre favorablement à notre demande.

En novembre 2018, nous avons organisé la première session de « tournage ». Seul le binôme n°1 a répondu positivement à l'e-mail envoyé indiquant une date à laquelle il nous était possible d'organiser une séance pour les filmer. En effet, à la date proposée, certains conseillers crédit étaient absents. À l'issue de cette séance, nous avons fixé directement une autre date pour procéder à un entretien d'autoconfrontation individuel. Pour les deux autres séances, nous avons suivi le même procédé, nous envoyons un e-mail aux collaborateurs novices consentant à participer à notre recherche et, en fonction de leur disponibilité, ils répondent favorablement ou non à notre requête. C'est Edouard qui, de façon involontaire, a été le sujet novice de nos trois situations. Son parrain ayant changé au fil du temps, nous avons pris soin d'expliquer l'objet de notre étude à Damien et Alain afin d'obtenir leur consentement. Cette constitution de notre échantillon s'apparente à un échantillonnage d'opportunité ou encore dit « accidentel » (Dépelteau, 2007 p. 224). L'échantillon

est constitué à la convenance du chercheur. Selon Dépelteau, ce type d'échantillonnage présente l'avantage d'une utilisation très simple et demande peu de travail préalable si ce n'est de savoir « où rencontrer les unités pertinentes » (Dépelteau, 2007, p 230). Par contre, toujours selon cet auteur, un des désavantages est qu'il n'offre aucune garantie de représentativité. Ce risque de non-représentativité est évoqué ultérieurement dans le chapitre consacré aux « limites » de notre travail.

### 4.3 Recueil du matériau : deux étapes majeures

L'objectif poursuivi par notre recherche vise à analyser et identifier les interactions entre un conseiller crédit débutant dans la fonction et un pair expérimenté. La porte d'entrée pour atteindre notre objectif est de nous intéresser à l'activité de nos sujets. La première étape consiste donc à recueillir des informations sur l'activité même des sujets en situation réelle de travail. La manière la plus simple est de nous rendre directement sur le « plateau » du Businesscredit Center et de filmer nos binômes en pleine séance de travail. C'est ce que nous appelons la partie « visible » ou encore « accessible » de l'activité. Elle constitue la première partie de notre matériau de recherche. La seconde étape consiste à « confronter » les sujets avec ce premier matériau afin d'accéder à leur activité de pensée, c'est-à-dire les amener à se replonger à posteriori dans cette activité et leur permettre de verbaliser le plus précisément possible le vécu de la dite activité. En d'autres mots, il s'agit pour nous, chercheurs, d'accéder à la partie « invisible » de l'activité. Nous détaillons ces deux étapes dans la partie suivante de notre travail.

#### 4.3.1 Première étape : accéder à la partie visible de l'activité

Après avoir constitué nos binômes et s'être assurées de leur pleine coopération tel qu'expliqué dans la partie relative à la présentation de notre échantillon, nous avons procédé à une première séance d'enregistrement de leur activité professionnelle sur leur poste de travail. Celle-ci s'est déroulée en date du 29 novembre 2018. Notre volonté étant de capter l'authenticité de celle-ci, nous avons exclu l'utilisation de moyens technologiques « complexes » ( par exemple : la présence d'un cameraman) auxquels nos acteurs ne sont pas familiarisés et qui risquent de les gêner dans leurs gestes professionnelles. Nous avons donc utilisé un ordinateur portable que nous avons positionné sur un bureau à côté des acteurs constituant le binôme n°1 de manière à les filmer de profil et de façon à également avoir une vue sur leurs écrans d'ordinateurs. Ce positionnement permettait d'observer les manipulations qu'ils exécutaient (utilisation du clavier, de la souris, pointage du doigt vers l'écran ou vers un document papier, ...). Un autre avantage de ce positionnement est qu'il se faisait facilement oublier étant donné que l'ordinateur portable ne se trouvait pas dans le champ de vision de nos sujets. Par sécurité nous avons également positionné un smartphone au milieu de leur table de travail afin de procéder à l'enregistrement de la partie sonore. De plus, toujours dans le but de ne pas entraver le déroulement authentique de la situation de travail, le chercheur, une fois le matériel positionné et l'enregistrement lancé, quittait les lieux et n'observait pas la séance. La durée des séances d'enregistrement avoisinait les trente minutes.



Nous avons suivi le même procédé pour l'enregistrement des deux autres séances qui se sont déroulées le 29 janvier 2019 et le 15 février 2019. Vous trouverez-ci-dessous une image tirée d'une de nos vidéos et permettant d'illustrer l'angle de vue capté par notre appareillage.



Après chaque séance filmée, nous fixions une date de rendez-vous tant avec le novice qu'avec le parrain afin de réaliser les entretiens d'autoconfrontation. Le déroulement de cette partie est expliqué dans la section suivante.

#### 4.3.2 Deuxième étape : accéder à la partie invisible de l'activité

##### 4.3.2.1 *La méthode d'entretien d'autoconfrontation*

Comme exposé ci-dessus la première étape de notre méthodologie nous permet le recueil de la partie visible de l'activité. Il s'agit maintenant de recueillir la partie « invisible » des tâches effectuées par les sujets. Deux auteurs (Theureau, chercheur en ergonomie et anthropologie cognitive et Vermesch, psychologue et psychothérapeute) ont axé leurs travaux de recherche sur les méthodes permettant de faire revivre une situation de référence et d'accéder au vécu de l'action. Tant l'approche de Vermersch (l'entretien d'explicitation qui se pratique sans support à la remise en situation) que celle de Theureau (l'entretien d'autoconfrontation qui utilise des moyens matériels de remise en situation) portent sur l'expérience vécue et visent la même finalité à savoir tenter de saisir les éléments de l'activité qui ne s'observent pas. Les deux auteurs s'accordent pour dire que certains éléments, malgré qu'ils restent dans l'ombre durant l'activité car le sujet n'y prête



pas attention ou parce que le sujet les écarte consciemment, constituent des éléments pertinents permettant de donner du sens à l'activité. Dès lors, en conduisant des entretiens avec les sujets afin qu'ils verbalisent ce qui se joue pour eux lors du déroulement d'une activité, le chercheur accède à un vécu qui est rarement visible et/ou communiqué.

Pour notre recherche, nous utilisons la méthode initiée par Theureau à savoir l'entretien d'autoconfrontation que l'auteur qualifie « de remise en situation par essentiellement, mais pas seulement, des observations et/ou enregistrement du comportement. » (Theureau, 2010, p. 289). De façon très simplifiée il s'agit de confronter l'acteur face aux traces ( les séances filmées en ce qui concerne notre recherche) de sa propre activité. De cette confrontation, le chercheur obtiendra des gestes, des verbalisations, .... qui constituent ce que l'auteur nomme « la conscience préreflexive ».

La notion de conscience préreflexive est définie comme suit par Theureau :

*Selon l'hypothèse de la conscience préreflexive : un acteur humain peut à chaque instant, moyennant la réunion de conditions favorables, montrer, mimer, simuler, raconter et commenter son activité – ses éléments comme son organisation temporelle complexe- à un observateur-interlocuteur ; cette possibilité de monstrations, mimes, simulations, récits et commentaires constitue un effet de surface des interactions asymétriques entre cet acteur humain et son environnement et de leur organisation temporelle complexe ; cet effet de surface est constitutif, c'est-à-dire que sa transformation par une prise de conscience à un instant donné transforme l'activité qui suit cet instant. Lorsque cette possibilité est actualisée d'une façon ou d'une autre, on peut parler d'expression de la conscience préreflexive. (Theureau, 2010, p. 291)*

Afin de permettre l'expression de cette conscience préreflexive, Theureau cite trois éléments déterminants dans le succès de l'entretien :

- La qualité des matériaux de remise en situation
- Les acteurs
- La correction au cours même de l'autoconfrontation par son guidage

Ces trois éléments ne sont pas à considérer indépendamment les uns des autres mais constituent un tout. En effet, la qualité des matériaux va influencer la verbalisation du sujet, et, si le chercheur ne souhaite pas que l'interviewé verbalise sur des éléments qui ne sont pas disponibles sur la trace

vidéo, il doit donc veiller à d'une part disposer d'un support de bonne qualité et d'autre part veiller à ce que lui-même en tant que chercheur dispose des compétences nécessaires afin de guider le sujet interviewé dans l'évocation de son activité. De plus, le chercheur doit s'assurer que l'acteur partage les objectifs et comprenne les principes de la recherche. L'acteur doit donc être disposé à « jouer le jeu ».

Theureau précise également que l'autoconfrontation « n'est pas une méthode de réflexion. Si il a réflexion, ce doit être pour ainsi dire, au degré zéro. Elle porte sur l'activité et non pas sur le "Moi" ». (Theureau, 2010, p. 299). En d'autres mots, il ne s'agit pas pour le sujet, avec cette méthode, de mener une réflexion sur lui-même, ni de découvrir de nouveaux savoirs mais « de se contenter d'exprimer sa conscience préréflexive au moment de la réalisation de la tâche » (Theureau, 2010, p. 301). Pourtant, en positionnant le sujet face à son propre comportement, le risque est grand de voir le sujet effectuer une analyse de son comportement et d'aboutir à des jugements fort éloignés de la situation de référence. Au cours de notre recherche nous avons été confrontées à ce type de situation, dont l'origine est incontestablement due à notre manque d'expérience dans la technique de conduite de ce type d'entretiens. Ce point sera présenté dans la partie consacrée aux limites de notre travail.

Pour terminer notre présentation de la technique d'entretien d'autoconfrontation, nous précisons que l'une des particularités de l'entretien d'autoconfrontation est qu'il se déroule en aval de la situation de référence. Pour reprendre les termes de Vermersch, l'interviewé se retrouve dans le « moment de la mise en mots » et « hors du vécu de l'action » (Vermersch, 2017, p. 48). Or comme déjà expliqué, l'objectif poursuivi par l'entretien est de faire revivre la situation de référence afin de permettre l'expression de la conscience préréflexive. Ce décalage temporel implique donc de la part de l'interviewer de « dé-situer l'acteur » (Theureau, 2009, p. 6) de la situation dans laquelle il se trouve au moment de l'entretien et d'autre part, « de le resituer, c'est-à-dire de le remettre dans cette situation étudiée, de la maintenir ainsi et en particulier, évidemment, de ne pas le dé-situer alors par un questionnement inadapté » (Theureau, 2009, p. 6).

#### *4.3.2.2 La réalisation des entretiens d'autoconfrontation*

Nous venons de commenter la théorie relative à l'entretien d'autoconfrontation ; dans cette section nous exposons le déroulement de ce qui constitue le second volet de notre matériau. Après chacun des trois enregistrements de séance de travail, le chercheur proposait à chacun des sujets une date afin de réaliser un entretien d'autoconfrontation. Ce rendez-vous était systématiquement confirmé par mail. Le teamleader concerné était également mis en copie de ce mail afin qu'il puisse, si besoin, adapter quelque peu l'horaire du conseiller crédit. Préalablement à l'entretien, le chercheur en charge de celui-ci, soit Cécile, soit Bénédicte prenait soin de visionner la séance enregistrée afin de s'assurer de sa qualité (sonore par exemple), ceci dans le but de ne rencontrer aucun obstacle majeur et pouvoir mener l'entretien jusqu'à son terme. En effet, une fois le sujet « resitué » dans la situation de référence il est impossible de recommencer cette opération ultérieurement puisque le but est d'obtenir l'expression de la conscience préréflexive. Si une première activité de préréflexion a déjà eu lieu, une seconde ne pourra être que « postréflexive », annulant ainsi les résultats souhaités. Avant de procéder à l'entretien d'autoconfrontation à

proprement parlé, le chercheur interviewer prenait soin d'expliquer le déroulement et la finalité visée par ce type d'entretien. En effet, dans les entretiens dont le but est le recueil de données, l'interviewé n'est pas dans une situation qui lui est familière, dès lors une introduction et des consignes bien formulées sont nécessaires à la réussite de l'entretien. Voici un exemple d'introduction extrait d'un de nos entretiens d'autoconfrontation. Il ne s'agit aucunement d'un modèle type mais bien d'un exemple permettant l'illustration de nos propos.

*Bénédicte : Voilà, XXX, donc comme je viens de t'expliquer, je vais te repasser ici la séance filmée. Donc Cécile est venue filmer il y a une grosse dizaine de jours. Donc, l'idée, c'est qu'on va te replonger dans cette situation-là et te replonger dans cette situation d'apprentissage-là. Mais dans cette situation d'apprentissage-là, il y a ce qu'il se passe sur la vidéo, ce qu'on voit mais il y a aussi tout ce qu'on, quelque part, on ne voit pas. Donc il s'est passé plus de choses que uniquement ce qu'on voit sur la vidéo. Et donc nous, ce qui nous intéresse, c'est un petit peu toutes ces 1001 choses qui se sont passées. Donc on va aller à la découverte de ces 1001 choses. Donc, euh, tu ne seras pas du tout évaluée, etc., c'était vraiment dans le cadre du mémoire. Donc c'est à titre confidentiel bien évidemment. Donc tu es enregistrée mais c'est pour faire la retranscription par après. Et donc, au fur et à mesure de l'entretien, moi je vais te poser des questions. Mais si toi, tu veux ajouter quelque chose, surtout n'hésite pas. Donc tu peux prendre les commandes du PC, stopper toi-même, enfin tu me fais signe de main et tu me dis : 'moi je voudrais bien ajouter quelque chose'. C'est vraiment l'idée, c'est d'aller à la découverte de cette séance-là et de tout ce qui s'est passé. On y va. Je vais lancer.*

Pour terminer l'entretien, le chercheur demande toujours à l'interviewé s'il souhaite ajouter une information puis le remercie pour sa participation. Il nous semble également utile de préciser que l'entretien se déroulait dans l'enceinte du Businesscredit Center mais dans un bureau fermé et quelque peu éloigné de la zone de travail du conseiller crédit afin de préserver la confidentialité de l'entretien. Une seule des deux chercheuses, soit Bénédicte, soit Cécile, participait et conduisait l'entretien. Si Bénédicte menait celui avec le sujet parrain, Cécile prenait en charge l'entretien avec le sujet novice. De cette façon, ni l'une ni l'autre n'avons été influencées par le déroulement de l'entretien relatif à la même séance. L'autre chercheuse ne prenait connaissance du contenu de l'entretien une fois celui-ci intégralement retranscrit. Les six entretiens effectués ont été audio-enregistrés à l'aide d'un smartphone posé entre le chercheur et l'interviewé, ils ont ensuite été intégralement retranscrits et sont disponibles dans les annexes de notre travail. Précisons également que nous avons pris soin de respecter l'anonymat des sujets en modifiant leurs prénoms.

A l'issue de cette étape, nous disposons d'un matériau empirique triple :

- Les traces d'activités présentes sur les vidéos
- Les retranscriptions des entretiens d'autoconfrontation des sujets « parrain »
- Les retranscriptions des entretiens d'autoconfrontation des sujets « novice »

#### 4.4 Traitement du matériau : une analyse en deux temps

Dans cette partie, nous présentons le processus mis en place pour traiter les données issues de nos vidéos et de nos entretiens, c'est-à-dire en extraire le sens en gardant en ligne de mire notre problématique de départ. La première réflexion que nous avons menée a été de définir un angle d'approche nous permettant d'aborder notre matériau de façon rigoureuse sans nous laisser envahir par celui-ci. Nous nous trouvions en effet face à une multitude de données : une soixantaine de pages de retranscriptions d'entretiens et 90 minutes d'enregistrement vidéo. Il nous fallait définir un mode opératoire afin de répondre à la question centrale lors d'une analyse qualitative : « Comment gérer cette masse de données continues et relativement informes, quels procédés employer pour les analyser, c'est-à-dire pour en extraire des significations, des configurations, pour y trouver des réponses et pour y découvrir des phénomènes ? » (Paillé & Mucchielli, 2016, p 61). Concrètement notre travail d'analyse s'est déroulé en deux temps.

#### 4.4.1 Temps 1 : la construction d'un triptyque

Tout d'abord, étant donné que nous disposions d'un matériau constitué de trois portes d'entrée pour accéder à la même activité, nous avons décidé de mettre en confrontation ces trois angles de vue. Ce travail de confrontation a pris la forme d'un triptyque. Une première étape dans la construction de ce tableau a été de revisionner chaque vidéo et de la découper en différentes séquences, les descriptions des séquences occupent la colonne centrale du tableau. Pour opérer ce découpage en séquences nous avons suivi un *modus operandi* similaire à celui présenté dans notre partie théorique consacrée aux interactions. À chaque fois que nous observons que nos interactants entament une nouvelle « tâche », nous considérons ceci comme une nouvelle « séquence ». Dans notre tableau nous décrivons brièvement chaque tâche. Voici un exemple de description de tâche issu du triptyque relatif à la première situation : « Edouard répond aux questions posées par le client et cherche l'approbation de Sophie. Il se retourne à plusieurs reprises vers elle. Sophie s'adresse à Edouard ( le client ne l'entend pas) et Edouard répond au client. » Des verbatims issus directement de la séance filmée viennent également compléter cette description. Après avoir parcouru l'entièreté de la vidéo et opéré le découpage, nous avons croisé ce premier tri de données avec les entretiens du novice et du parrain. Dans la colonne de droite, nous avons inscrit les déclarations du parrain relatives à la séance décrite dans la colonne centrale. Et dans la colonne de gauche, nous avons indiqué les déclarations du novice. Après cette première opération, certaines tâches reprises dans la colonne centrale n'avaient pas de vis-à-vis dans les colonnes du parrain ou du novice. Des thèmes avaient été évoqués chez un sujet et pas chez l'autre ou encore des interactions sont visibles sur la vidéo mais n'ont pas été évoquées lors des entretiens. Cela signifie que, lors de l'entretien, il n'y a pas eu de questionnement ou de guidage suffisant de la part de l'interviewer sur ce point. Nous reviendrons sur cette limite ultérieurement dans notre travail. Ne disposant pas de données suffisamment complètes pour procéder à une analyse de certaines phases, nous avons décidé, dès lors, de les supprimer dans notre triptyque final. La même opération de « croisement de données en triptyque » a été effectuée pour les trois séances vidéo. L'utilisation de ce procédé nous a permis d'éliminer de façon objective certains éléments qualitatifs et de conserver les plus pertinents pour notre recherche car « les divers aspects d'un témoignage ne sont

pas tous significatifs par rapport à la problématique de la recherche » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 153). De plus, ce procédé a permis d'arranger notre matériau de manière plus chronologique. Voici un exemple illustrant l'organisation en triptyque

<p>Edouard perçoit sa conversation avec Sophie comme un apprentissage car si il a des questions il ira chez elle.</p> <p>Lignes 150 à 159</p> <p><i>E : là tu vois, là on parle,...entre 2 appels, il y a le contexte détente, je trouve que c'est bien; sans rentrer dans l'intimité de l'autre, tu sais ça reste quand-même très superficiel, on parle de sport, comment on une hygiène de vie etc et tout mais je trouve que c'est agréable...avec d'autres par exemple il y avait le silence, l'employée en tout cas prenait son téléphone, elle commençait à aller sur facebook, faire des trucs personnels, ça ne me dérangeait pas mais je trouve que maintenant naturellement c'est vers Sophie que je vais quand j'ai une question, alors que bon je suis un peu plus aguerri, je dirai je suis complètement autonome mais il y a encore des choses, des questionnements qui peuvent arriver, ok .... Et bien c'est naturellement vers elle que je vais aller en 1<sup>er</sup> pour demander de répondre à ma question, parce que il y a une complicité qui s'est créée et ça reste très professionnel mais effectivement il y a une complicité, un côté sympathique, une petite amitié quoi...</i></p>	<p>Extrait vidéo [10min35 à 11min39]</p> <p><i>E : t'as le temps de faire un peu de sport quand-même ou tu fais juste du cheval ?</i></p> <p><i>S : je vais courir mais pas assez</i></p> <p><i>E : En général les chevaux sont en prairie l'été et donc là du coup je courais de chez moi, j'allais les rentrer et ça faisait mon petit jogging de 9 ou 10 kms, cela dépendait ...mais je devrais le faire plus souvent si je veux des résultats. Je devrais le faire plus souvent mais essentiellement l'équitation.</i></p> <p><i>E : et ton dos ça va ?</i></p> <p><i>S : ça va oui, pour le moment ça va, ...je te dirai quoi dans 30 ans.</i></p> <p><i>S : Et ta compagne elle fait aussi bcp de sport comme toi ?</i></p> <p><i>E : oui, oui oui.</i></p> <p>.....</p>	<p>l'impression de lui transmettre un apprentissage mais lui trouve qu'elle joue un rôle social car si il a des questions, il retournera vers elle, plutôt que vers quelqu'un d'autre.</p> <p>Lignes 185 à 188</p> <p><i>B : à quoi tu penses ?</i></p> <p><i>S : à le connaître en fait, tout simplement, à en savoir un peu plus, ben son expérience aussi qu'il a pu avoir par le passé. Ben voilà son expérience au Canada, ne fut-ce que la vie qu'il avait là-bas enfin juste connaître sa personne, tout simplement. [vidéo]</i></p>
<p>Edouard est conscient que son expérience et son niveau de formation peuvent impressionner les plus jeunes.</p> <p>Lignes 165 à 173</p>	<p>Pas de trace vidéo mais les 2 acteurs s'interrogent sur le niveau de connaissance et le niveau d'expérience du novice.</p>	<p>Sophie est rassurée par le niveau d'Edouard et pas spécialement impressionnée.</p> <p>Lignes 226 à 230</p>

Les trois triptyques complétés sont disponibles dans les annexes de notre travail.

#### 4.4.2 Temps 2 : la construction de catégories conceptualisantes

Nous présentons ci-dessous, le processus mis en place pour traiter le matériau résultant de la première activité d'organisation telle que définie dans la section précédente.

Nous avons opéré ce traitement à l'aide de la méthode des catégories conceptualisantes (Paillé & Mucchielli 2016). Les auteurs présentent la catégorie conceptualisante comme « un phénomène » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 320) et la définissent comme « une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 320).

Au regard de la première étape d'analyse effectuée auparavant en opérant un croisement des données, nous avons affiné cette opération d'agencement chronologique en utilisant un élément issu de notre cadre théorique : l'opération de découpage des interactions. Cette opération permettant un déploiement très fin de l'interaction. Concrètement, nous avons repris chacune de nos séances telles qu'elles se présentaient dans notre triptyque et nous avons appliqué les critères

présentés dans la partie consacrée à l'organisation des interactions. A savoir : à chaque fois que nous percevons dans une séquence que le but ponctuel change, nous considérons que nous changeons d'interaction. L'intention poursuivie par l'émetteur devient le critère pour évaluer la réussite ou l'échec de l'interaction. Nous obtenons donc pour chacune de nos trois situations un tableau reprenant les éléments permettant un déploiement très précis des interactions. Dans la première colonne nous retrouvons le contexte dans lequel se déroule la situation, dans la seconde les medium utilisés par les interactants ( les signaux verbaux, non-verbaux, ..), dans la troisième colonne le but ponctuel, dans la quatrième l'intention poursuivie par l'émetteur et les verbatims nous permettant d'identifier cette intention, ensuite la réception par le récepteur et les actions qui découlent. Tous ces éléments sont tirés des extraits vidéos ou des verbatims des entretiens. Pour donner à voir la complétion de ce tableau, nous présentons ci-dessous un exemple :

	Contexte	Medium	But ponctuel	Intention	Reception	Action
interaction Quiproquo	Edouard est en communication avec une cliente qui souhaite obtenir des informations concernant le statut de son dossier. Edouard ne sait pas si c'est à lui de communiquer l'information car il n'est pas le gestionnaire du dossier : « <i>Est-ce que c'est moi qui communique, est-ce que je dois passer à quelqu'un, au décideur, à celui qui a géré le dossier. Et donc le carré de sable dans lequel je jouais n'était pas clair, alors je voyais des choses, je communiquais, la femme insistait, elle voulait vraiment comprendre, mais pourquoi je suis refusée. Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon</i> » lignes 9 à 13 entretien autoconfrontation Edouard	Signal verbal: <u>les paroles</u> d'Edouard s'adressant à la cliente: " <i>Donc en fait, pour le moment le dossier est à la décision, en analyse chez les décideurs, on devrait avoir normalement une réponse incessamment sous peu, dans quelques jours.</i> " Signaux non-verbaux: <u>le regard</u> : Edouard se retourne vers Sophie pour valider l'information <u>le hochement de tête</u> de Sophie, elle fait signe que oui de la tête. Signal Verbal de Sophie en s'adressant à Edouard: (la cliente recevra la réponse) <i>la</i>	Trouver de l'information sur le statut du dossier	Edouard cherche de l'information sur ce qu'il peut communiquer à la cliente : « <i>j'étais moins à l'aise avec l'information, je ne savais pas vraiment où la trouver et quoi communiquer, et jusqu'où je pouvais aller, si tu veux je ne connaissais pas les limites de mon carré de sable.</i> » " <i>Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon</i> " lignes 7 à 9 et 12 à 13 entretien autoconfrontation Edouard	Sophie répond sur base de ce qu'elle voit sur son écran et des questions posées par la cliente « <i>et donc du coup vu ce qui était marqué sur l'écran j'ai fait un hochement de tête peut-être pour aussi aiguiller Edouard en disant ok ça c'est correct ce qu'elle nous dit</i> » lignes 52 à 53 entretien autoconfrontation Sophie. Par contre sur l'intention du quoi communiquer, Sophie réceptionne son intention initiale et lui souffle les réponses.	Sophie utilise un signal non-verbal pour répondre à Edouard via son hochement de tête. Si elle n'avait pas été d'accord avec ce que la cliente dit ou ce qu'elle voit à l'écran, elle aurait utilisé un autre signal: " <i>si ça avait été non j'aurais fait un non en hochant la tête</i> » ligne 79 entretien autoconfrontation Sophie. Comme résultat de l'interaction, Edouard réceptionne les informations reçues et les communique à la cliente: " <i>Ecoutez, dans le courant de la semaine prochaine on devrait avoir une réponse et à partir de ce moment</i> " cfr même extrait vidéo

		<i>semaine prochaine, (le dossier) ça a été envoyé aujourd'hui</i> Signal verbal de Sophie: <i>on aura pas de réponse avant euh...à mon avis</i> Signal non verbal de Sophie: elle fait non de la tête Signal non verbal d'Edouard: il se retourne vers Sophie Extrait vidéo [ 55 sec à 1min55sec] Un élément du cadre spatial, l'écran d'ordinateur, situé entre Edouard et Sophie				
--	--	--	--	--	--	--

Ainsi, nous avons construit un tableau nous permettant de visualiser l'ensemble des phénomènes présents dans nos interactions et permettant une prise de distance par rapport au matériau de départ. D'une position d'analyste centré sur la tâche propre à un conseiller crédit nous nous plaçons dans une position conceptuelle de chercheur face à un phénomène dont il veut se saisir du sens. Ce repositionnement nous a permis la construction de « formules langagières globalisantes destinées à saisir dans toute leur complexité les phénomènes analysés par le chercheur » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 32). C'est-dire que nous avons nommé chacune de nos interactions en respectant la logique présente dans la création d'une catégorie conceptualisante c'est-à-dire : « les mots employés vont au-delà de la seule condensation textuelle : ils disent. Ils donnent à voir la forme d'une expérience, le motif d'une interaction, l'économie d'une dynamique sociale...pour l'analyste, ils sont autant d'essais de compréhension, pour le lecteur ils sont autant d'accès au sens. » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 326).

Pour l'ensemble de notre recherche voici un tableau reprenant les différents natures d'interactions ainsi nommées.

Situations	Interactions
Situation 1	Interaction "Quiproquo"
	Interaction "Garder le contrôle"
	Interaction "Debriefing"
Situation 2	Interaction "Accès à ma pensée"
	Interaction "Vis ma vie"
	Interaction "Seul au monde"
	Interaction "Monologue"
	Interaction "Maintien de l'attention"
Situation 3	Interaction "Monologue"
	Interaction "Monologue"
	Interaction "Trucs et Astuces"
	Interaction "Trucs et Astuces"
	Interaction "Trucs et Astuces"
	Interaction "Acronyme"

Dans le chapitre suivant consacré aux résultats de notre recherche, nous présentons en détail les natures d'interactions construites et la proposition de définition se rapportant aux phénomènes observés.



## 5 Résultats de la recherche

---

### 5.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats permettant de répondre à notre question de recherche : « Quelles natures d'interaction peut-on identifier dans les situations de socialisation par les pairs à la fonction de conseiller crédit ? » Dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse de nos données et avons mis en évidence des catégories d'interaction. Nous allons définir ces catégories et les illustrer par des verbatims issus des différents matériaux utilisés.

Ces catégories ne constituent pas une liste exhaustive. Comme expliqué dans la partie méthodologie, elles ont été établies à partir des séances filmées et des entretiens d'autoconfrontation, elles dépendent également de l'opération de découpage que nous avons choisi d'opérationnaliser. Ces natures d'interaction ne sont donc pas représentatives de l'ensemble de la population du département où la recherche a été effectuée.

Des quatorze interactions obtenues à la suite du traitement de notre matériau et disponibles dans la partie « annexes », nous obtenons dix natures d'interaction distinctes, étant donné que certaines natures d'interaction apparaissent dans plusieurs situations. Dans cette section nous allons présenter ces quatorze natures d'interaction. Afin de faciliter la lecture de ce travail, nous recontextualisons chaque situation et présentons les interactions que nous avons décelées dans chacune d'elles. Un schéma reprenant nos dix interactions distinctes est présenté en fin de section afin d'avoir une vision globale.

### 5.2 Nature des interactions dans notre première situation

#### 5.2.1 Contexte

Le département Businesscredit center est un centre d'appels pour les demandes de crédits des clients professionnels. Les appels arrivent dans une centrale qui distribue les appels de façon aléatoire. La séquence analysée est composée de 4 interactants : Sophie « la marraine », Edouard « le novice », une cliente au téléphone et Mireille, une autre collègue. Notre étude est centrée sur la marraine et le novice. Les 2 sujets se sont mis d'accord en début de journée, la marraine « fait les mains » et le novice « fait la voix ». Edouard nous le dit dans son entretien d'autoconfrontation : « *elle faisait les mains, moi je faisais juste la voix* ». « Faire les mains » consiste à manipuler les différents logiciels, consulter les informations du client, vérifier les données de crédit. « Faire la voix » signifie mener l'entretien téléphonique avec le client. Edouard est muni d'un casque, casque qui lui permet de prendre l'appel entrant et de répondre et de discuter avec le client. Sophie est dotée d'un casque d'écoute, casque lui permettant d'écouter mais sans être entendue par le client. Dans cette situation Edouard reçoit un appel pour un dossier qui est

géré par un collègue du département et essaye de répondre au client. Les règles en vigueur dans le département permettent à Edouard de répondre au dossier, même s'il n'est pas le gestionnaire initial. Les 2 interactants sont centrés sur un entretien téléphonique avec une cliente, qui souhaite connaître l'état d'avancement de son dossier crédit. A la fin de cet appel, le parrain et le novice débriefent de l'entretien qu'ils viennent de terminer et partagent ce qui peut être retenu et utilisé ultérieurement par le novice.

Nous avons détecté dans cette séquence 3 interactions.

### 5.2.2 Interaction « Quiproquo »

Par interaction dite « Quiproquo », nous entendons un phénomène au cours duquel, dans le schéma de la communication, l'intention émise par l'émetteur n'est pas perçue pas le récepteur. Toutefois ce dernier y répond involontairement grâce à la présence de signaux émis par d'autres interactants que l'émetteur.

Dans cette situation, l'intention d'Edouard est de chercher l'information sur ce qu'il peut communiquer à la cliente. *"J'étais moins à l'aise avec l'information, je ne savais pas vraiment où la trouver et quoi communiquer, et jusqu'où je pouvais aller, si tu veux je ne connaissais pas les limites de mon carré de sable". "Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon"* (lignes 7 à 9 et 12 à 13 entretien autoconfrontation Edouard).

La marraine ne perçoit pas cette intention décrite par le novice. Sophie donne des informations sur base de ce qu'elle voit sur son écran et des questions posées par la cliente (qu'elle entend dans son casque) : *« et donc du coup vu ce qui était marqué sur l'écran j'ai fait un hochement de tête peut-être pour aussi aiguiller Edouard en disant ok ça c'est correct ce qu'elle nous dit »* (lignes 52 à 53 entretien autoconfrontation Sophie).

Grâce aux signaux verbaux et non-verbaux de Sophie qui s'adressent autant à la cliente qu'à Edouard, ce dernier va répondre au client et se sent encadré et rassuré par ce que lui a communiqué sa marraine.

#### Extrait vidéo :

*« Sophie [répondant à la question entendue dans son casque] : la semaine prochaine, ça a été envoyé aujourd'hui.*

*Edouard [s'adressant à la cliente] :oui*

*Sophie [répondant à la question entendue dans son casque] : on aura pas de réponse avant euh...à mon avis [elle fait non de la tête] ...[Edouard se retourne de nouveau] ».*

### 5.2.3 Interaction « Garder le contrôle »

Par interaction dite « Garder le contrôle », nous faisons référence à un phénomène dans lequel le parrain souhaite garder un œil sur le collaborateur novice et ce même si ce parrain a été interrompu dans sa tâche d'accompagnement de manière volontaire.

Dans notre situation, nous constatons que la marraine est interrompue par une autre collègue et répond à la question posée par cette dernière. Pendant ce temps, Edouard va prendre l'initiative de continuer le dossier avec le client qu'il a au téléphone. Il s'agit de son intention. Edouard est conscient que Sophie est distraite *« sauf que comme elle a perdu l'attention à un moment donné, elle a été dérangée, j'ai repris la main pour essayer de pas laisser le client en attente. »* (lignes 50 à 51 entretien autoconfrontation Edouard).

Sophie sait que Edouard est toujours au téléphone avec le client et tout en répondant à l'autre collègue, reste malgré tout, à l'écoute de ce que son filleul fait : *« même si il connaît voilà, il sait où il doit cliquer mais toujours regarder un œil au cas où quoi. »* *« Pour voir si il appuie bien là où il doit appuyer. Ouvrir le bon document au cas où en fait. »* (lignes 104 à 105 et ligne 109 entretien autoconfrontation Sophie).

### 5.2.4 Interaction « Debriefing »

Par interaction dite « Debriefing » nous faisons référence à un phénomène où les deux interactants prennent le temps d'examiner minutieusement la situation du client pour permettre au novice d'acquérir des connaissances approfondies sur un sujet précis.

Dans cette situation, Edouard a terminé sa conversation téléphonique avec la cliente. A l'issue de cette conversation téléphonique, il pose des questions à Sophie afin de mieux comprendre la situation crédit de cette cliente. Son intention est de comprendre quels types d'engagements la cliente possède au sein de l'institution bancaire et quelles sont les caractéristiques de ces crédits. Une discussion démarre entre les deux interactants. Extrait vidéo :

Edouard: *« et donc c'est quoi ça ? c'est tous les crédits qu'elle a en cours? »*  
Sophie : *« oui c'est ça, donc en fait c'est le même KFC que tout à l'heure, mais pour une personne physique en fait. »*  
Edouard: *« AH »*  
Sophie : *« Tu as autant le privé, là tu vois elle a une réserve d'argent à titre privé. »*

L'intention d'Edouard est de comprendre le KFC (abréviation pour Krediet Formaat, Format crédit), il s'agit d'une fiche signalétique du client reprenant l'ensemble de ses crédits et de leur statut au niveau de l'institution. *« J'avais encore du mal à lire rapidement le KFC d'un client...tu sais...et donc de voir tous les engagements qu'on a avec le client, où trouver la classe de risque,*

*etc...et là, elle me donne de l'information qui est hors contexte avec cet appel. Je lui demande de m'apprendre à bien visualiser et de comprendre le KFC. »* (lignes 112 à 115 et 117 entretien autoconfrontation Edouard).

### 5.3 Nature des interactions dans notre deuxième situation

#### 5.3.1 Contexte

Le contexte général reste identique à celui de la première situation. En effet, notre novice et son parrain se trouvent dans le même département et sont munis tous les deux d'un casque. Dans cette séance, nous avons cinq interactants : Damien « le parrain », Edouard « le novice », un client qui appelle, Alain le collègue assis à côté de Damien et un conseiller junior qui transfère un appel. Damien analyse une demande de crédit d'un client et explique à Edouard les manipulations qu'il effectue. Il s'agit d'un financement pour l'achat d'un véhicule. Edouard et Damien parcourent les documents reçus du client et Damien encode les informations dans un logiciel permettant d'obtenir une décision de crédit. Ensuite, ils sont interrompus dans cette activité par un appel téléphonique transféré par un conseiller crédit junior. C'est une agence qui téléphone concernant le dossier d'un autre client. Damien hésite pour la réponse et interroge son voisin. Dès que cet appel est clôturé, Damien et Edouard reprennent le dossier sur lequel ils étaient occupés avant l'interruption.

Nous avons décelé cinq interactions toujours en regard aux trois matériaux dont nous disposons.

#### 5.3.2 Interaction « Accès à ma pensée »

Par interaction dite « Accès à ma pensée », nous faisons référence à un phénomène où le sujet parrain déploie un mécanisme qui selon lui doit permettre au novice de suivre son raisonnement. Il s'agit de la verbalisation de ses gestes.

Dans cette situation, Damien verbalise ce qu'il encode dans le logiciel. Son intention en procédant de la sorte est de fournir à Edouard une explication sur ses gestes ( ce qu'il encode). Il associe donc verbalisation à explication: « *Ben j'explique, j'explique un peu euh, tout ce que je suis en train de noter euh je l'explique aussi à haute voix pour que euh voilà, Edouard qui m'écoute sache un peu vers où je suis en train d'aller parce que forcément ce que je suis en train d'écrire c'est des, euh, c'est tout un processus que je me fais dans ma tête, en train de .. voilà. Il ne lit pas dans mes pensées donc je suis obligé de le dire à haute voix pour qu'il sache un peu ce que je suis en train de faire.*» (Lignes 7 à 11 entretien autoconfrontation Damien).

En réponse à cette intention, Edouard pose des questions et change le positionnement de son corps pour essayer de capter l'attention de son parrain. Extrait vidéo :

Damien : *le 19/05/2018, date de fin* [Damien encode ses données]  
 Edouard : *10/04/21.* [Damien encode ses données]  
 Damien : *il va être euh,*  
 Edouard : *anticipativement*  
 Damien : *Il va être anticipativement*  
 Edouard : *Il aura une pénalité ?* [Signal non verbal d'Edouard, il se retourne vers Damien]  
 Damien : *Oui*  
 Edouard : *ça on la prend pas en charge, on la prend pas dans le ...* [Signal non verbal d'Edouard, il se retourne vers Damien]

### 5.3.3 Interaction « Vis ma vie »

Par interaction dite « Vis ma vie », nous faisons référence à un phénomène où nous observons une permutation des rôles entre celui de parrain et celui de novice.

Cette interaction se produit dans cette situation où Edouard, remarquant une erreur dans la méthode de calcul de la capacité de remboursement effectuée par son formateur l'en informe de la manière suivante. Extrait vidéo :

Damien : *Donc tu vois ici on arrive à avoir une capacité de remboursement. C'est tout bon.* [Signal non verbal de Damien il regarde Edouard]

Damien : *donc on a 14000 moins ça et le nouveau crédit c'est 5 mille et des ...* [Signal non verbal d'Edouard, il se pince les lèvres]

Damien : *Donc on a la capacité de remboursement.*

Edouard : [Signal non verbal d'Edouard il pointe du doigt l'écran de Damien]. *On ne doit pas mettre le minimum vital ? les 9600 ?* [Signal non verbal de Damien il se retourne vers Edouard]

Damien : *Good idea..* [Damien encode les données sur le logiciel]

Edouard : *du coup on ne l'a plus* [Signal non verbal d'Edouard, il grimace]

Damien : *du coup on ne l'a plus.*

Edouard nous confirme dans son entretien d'autoconfrontation que son intention est de corriger la faute commise dans le calcul par son formateur : "*oui, je pense que c'est son calcul, il a fait un calcul sur Excel pour déterminer une capacité de remboursement etc ...et je pense qu'il y a quelque chose qui me chiffonne, ....tu comprends...la preuve il avait oublié ....un élément pour déterminer la capacité de remboursement, je lui ai fait remarquer et ça a changé la donne et il y a quelque chose qui me chiffonne*" (Lignes 62 à 65 entretien autoconfrontation Edouard).

#### 5.3.4 Interaction « Seul au monde »

Par interaction dite « Seul au monde », nous faisons référence à un phénomène où le novice se sent isolé et non impliqué dans le traitement de la tâche.

Dans cette séquence de la deuxième situation, Edouard nous confirme lors de son entretien s'être senti tenu à l'écart de la tâche qui consistait à répondre à un appel téléphonique. Son intention était d'être impliqué dans la tâche : *" donc le fait d'être passif ça diminue un peu l'attention à un moment donné, tu sais on voit ... ben ok j'essaie de remettre en ordre les informations des tâches précédentes qu'on fait sur l'autre dossier. Parce que tu vois, je suis en train de me dire, si on partageait la tâche je me sentirais plus impliqué". "on voit, il m'a perdu, parce qu'en fait, oui c'est ça...Alors que j'ai remarqué, si je le faisais ou si je participais à la tâche euh, ok peut-être je ne pense pas que cela le ralentirait plus mais quelque part ça me donnerait en plus la pratique manuelle parce qu'il n'y a pas juste les yeux et l'oreille qui me permettent d'apprendre mais là je manipulerais et donc il y a un troisième outil..."* (Lignes 122 à 125 et lignes 129 à 132 entretien autoconfrontation Edouard).

Cette mise à l'écart du novice est confirmée par le parrain lors de son entretien, puisque selon lui un accord avait été passé préalablement : *« parce que avant de commencer le coaching on s'était mis d'accord sur le fait que pendant qu'on était en call avec le client et l'agence euh pour faciliter justement allez la satisfaction du client c'est mieux si par exemple il a des questions euh parce que voilà, nous on est en formation, c'est dans le cadre du boulot mais le client quand il appelle ben il a besoin de sa réponse tout de suite donc voilà, pour ça on préfère , je préfère qu'il note toutes ses questions et après je réponds à ses questions"* (Lignes 107 à 112 entretien autoconfrontation Damien).

#### 5.3.5 Interaction « Monologue »

Par interaction dite « Monologue », nous faisons référence à un phénomène où le sujet parrain exécute sa tâche tout en la verbalisant. Son intérêt se situe dans l'exécution de la tâche et non dans la compréhension de celle-ci par le sujet novice.

Dans cette situation, Damien nous explique : *"Voilà, je je lis ce que j'écris et je retranscris en même temps tout ce qui est entre les lignes parce que j'écris pas tout, je dis à haute voix ce qu'il y a entre les lignes pour que euh voilà il voit ce que je suis en train de faire et le processus qu'il y a derrière, le pourquoi."* (Lignes 201 à 203 entretien autoconfrontation Damien).

Edouard ne parvient pas à suivre le déroulement du dossier expliqué dans le monologue de son parrain : *« honnêtement, je m'ennuie un peu, tu vois, j'essaie de créer l'action, en lui faisant des suggestions etc, parce que c'est un peu long quand même »* (Lignes 166 à 168 et lignes 172 à 173 entretien autoconfrontation Edouard).

Ce même phénomène se produit également dans la situation 3. Nous illustrerons à cette étape cette nature d'interaction par d'autres verbatims.

### 5.3.6 Interaction « Maintien de l'attention »

Par interaction dite « Maintien de l'attention », nous faisons référence à un phénomène où le novice déploie une stratégie lui permettant d'être impliqué dans la tâche effectuée par le parrain. Cette stratégie permet au parrain de se livrer davantage.

Dans la vidéo de cette situation, nous disposons des traces de l'échange entre le parrain et le novice :

Damien : *donc ici nous n'avons pas de capacité de remboursement. Remboursement sur base de l'aer reçu. Mais pour moi*

Edouard : [interrompt Damien], *c'est parce que*

Damien : [interrompt Edouard] : *on va regarder*

Edouard : [interrompt Damien] : *ça n'existait pas déjà avant donc quelque part si tu l'as retiré le prêt, l'ancien prêt. Si tu mets le nouveau prêt le différentiel de remboursement n'est pas de 2250. Elle était quand même déjà juste limite* [Edouard prend sa calculatrice et encode des chiffres]

Damien : *Moi je ne pense pas. Elle n'est pas limite dans le sens où en tant que profession libérale il déduit toutes ses charges, tous les autres frais professionnels. Il y a plein de frais en disponible, ce que tu utilises pour vivre au quotidien, toi et moi, quand on va aller s'acheter par exemple un costume on va le financer à prix plein on ne va pas le déduire. Mais lui, il va le déduire*

Edouard : *Ah*

Damien : *donc il y a plein de charges qu'il déduit.*

Edouard : *donc cela justifierait de ne pas mettre les 9600 euros.*

Damien : *pour moi voilà. Je veux mettre qu'on n'a pas de capacité de remboursement sur base de ce que l'on a mis, mais quand tu regardes mon explication quand tu motives un peu, t'arrives à avoir quelque chose de correct. Il y a un certain nombre de charges qu'il va déduire fiscalement liées à sa maison par exemple*

Edouard : *donc il nous faut le détail de ça alors* [Edouard point du doigt l'écran]

Damien : *il fait sa propre comptabilité lui-même. On va regarder ce qui est faisable, on va regarder tous les points avant de l'appeler.* » Extrait vidéo [21min à 22min47]

L'entretien d'autoconfrontation d'Edouard nous apprend que cela lui permet de rester éveillé : *"comme c'est assez passif, les questions que je pose, c'est un moyen pour moi de rester, ... comme éveillé, ..."* (Lignes 208 à 209 entretien autoconfrontation Edouard).



## 5.4 Nature des interactions dans notre troisième situation

### 5.4.1 Contexte

Etant donné que nous sommes toujours dans le même département, les deux interactants principaux sont toujours dotés de leurs casques. Dans cette situation, il y a beaucoup plus de personnes qui interviennent sur la vidéo : Alain « le parrain », Edouard « le novice », le client au téléphone et quatre autres collègues qui interrompent ou interrogent Alain (Géraldine, Delphine, Julien et Héloïse). Nous avons donc sept interactants sur ce passage. Alain est occupé à analyser une demande de crédit et consulte les informations pour monter son dossier, un financement pour l'achat d'un camion. Alain consulte les documents qu'il a reçus par mail du client et encode les informations dans un logiciel appelé par les interactants « DS », il s'agit de l'abréviation pour « décision sheet ». Edouard est assis à côté d'Alain et observe la manière dont il travaille. Ils sont dérangés dans leur tâche par un appel entrant. Il s'agit d'un autre client qui les interroge pour un autre type de financement, des versements anticipés d'impôts. Lorsque l'appel est terminé, Edouard et Alain débriefent ensemble sur ce dossier. Ensuite ils reviennent à la première demande concernant l'achat d'un camion.

Sur les six interactions identifiées, nous repérons trois natures d'interaction distinctes.

### 5.4.2 Interaction « Monologue »

Etant donné qu'il s'agit du même phénomène que dans la deuxième situation, nous gardons la même définition : par interaction dite « Monologue », nous faisons référence à un phénomène où le sujet parrain exécute sa tâche tout en la verbalisant. Son intérêt se situe dans l'exécution de la tâche et non dans la compréhension de celle-ci par le sujet novice.

Dans cette situation, ce type d'interaction se reproduit à deux reprises. Dans un premier échange, voici un extrait de la vidéo dans lequel nous constatons que le parrain assure à lui seul l'exécution de la tâche sans impliquer Edouard. Extrait de la vidéo [0min à 1min14] :

Alain : *En attendant qu'il y ait un appel, c'est vrai qu'on peut commencer ça.*

Edouard : *On devrait peut-être fermer la musique, non ?*

Alain : *Non elle a dit que ça dérangeait pas.*

Alain : *Attends je ne me souviens plus du nom. Si, Monsieur XXX*

Alain : *on va un peu travailler sur celui-là en attendant*

Alain : *on va aller le rechercher*



Alain : *en plus cela va être top pour toi , c'est un leasing*

Edouard : *c'est un leasing*

Alain : *oui* [Alain encode ses données]

Alain : *Fin, en fait il a demandé une simulation de financement pour un camion et deux simulations de leasing pour le camion. Donc euh, on peut commencer la DS comme si c'était un leasing. [Signal non verbal Alain regarde Edouard]. Au pire on aura remis trois quatre informations dans la DS de leasing qui sert à rien pour la DS de documentum en crédit. Après le reste les informations cela restera les mêmes. Maintenant l'avantage*

Edouard : *Lui il a demandé les deux, c'est ça ?* [Signal non verbal Edouard regarde Alain et lui montre le chiffre 2 avec ses mains]

Alain : *Oui, une simulation de financement et deux simulations de leasing.* [Signal non verbal Alain regarde Edouard et ensuite se retourne vers ses écrans]

Edouard : *et tu as déjà fait en TPA le financement ?*

Alain : *oui il a pas d'accord mais maintenant c'est 125 000 euros.*

Edouard : *125 000 euros*

Edouard : *et en leasing tu as déjà fait, non ?*

Alain : *je lui ai envoyé toutes les simulations.* [Signal non verbal Alain regarde Edouard] *on avait d'abord fait sur 140 000, puis il a rappelé aujourd'hui pour avoir sur 125 000 euros HTVA. »*

Alain nous confirme que son intention n'est pas de fournir des explications : *«ben en fait, par rapport à là, c'était un peu facile parce qu' on avait déjà abordé de l'utilité de ce que devait être mis dans une décision sheet. La seule différence c'est qu'il n'en avait encore jamais faite hors TPA. Donc je lui avais déjà expliqué théoriquement quelles étaient les informations qu'il devait mettre dans la décision sheet hors TPA »* (Lignes 6 à 9 entretien autoconfrontation Alain).

Dans un deuxième échange, nous constatons la configuration suivante : le parrain monopolise la parole. Extrait de la vidéo [1min35 à 2min46]:

Alain : *Donc il n'y a pas de nom de groupe à donner et le reste..*

Alain : *ah oui son KFC ne va pas à lui... Comment on doit faire encore ? on va envoyer, on va hop*

Edouard : *et euh tu lui as déjà communiqué la simulation de leasing ?*

Alain : *Oui , je lui ai envoyé hier la simulation sur 140 000 et aujourd'hui il a rappelé pour avoir un montant inférieur. Est-ce qu'il a trouvé un autre camion ? est-ce qu'il a un meilleur prix, ça je ne sais pas.*

Alain : *donc on va faire ça.*

Alain : *et comme on a ça on va envoyer un mail. Je vais voir qui peut nous répondre à ça.*

Alain : *Donc ça c'est un peu problématique parce qu'on aurait besoin de son KFC. J'ai eu ça il y a quelque temps et je ne sais plus qui a fait ça. Je vais envoyer à Géraldine et à Yves.*

Edouard : *tu fais quoi là maintenant ?*

Alain : *Je vais envoyer ça.* [Alain consulte et encode des informations dans le logiciel et ne regarde pas Edouard]

Dans l'entretien, il nous confirme ne pas pouvoir fournir plus d'informations à son novice : « *D'un autre côté je ne sais rien lui expliquer, le KFC ne fonctionne pas et je ne sais pas comment ça se fait que ça ne fonctionne pas et je ne sais pas vers qui je dois aller.* » (Lignes 20 à 21 entretien autoconfrontation Alain).

#### 5.4.3 Interaction « Trucs et Astuces »

Par interaction dite « Trucs et Astuces », nous faisons référence à un phénomène où l'intention du parrain est de transmettre son savoir-faire à son formé dans un souci de gain de temps et d'efficacité. Et à l'inverse, l'intention du novice est de s'emparer de ce savoir-faire.

Nous avons détecté trois d'interactions appartenant à ce registre.

Dans une première séquence, Edouard s'approprie les trucs et astuces transmis par son parrain. En effet, lors de l'appel téléphonique, Alain mène l'entretien avec le client et encode toutes les informations dans le logiciel. A la fin de l'appel, il communique directement l'accord de crédit au client. Alain enlève son casque et dit: "*voilà, Accord automatique, on envoie*" en s'adressant à Edouard. Edouard regarde Alain et fait un signal approuvateur vers Alain: le pouce levé ».

Une confirmation est faite par Edouard lors de son entretien : « *Là tu vois l'action commence, c'est le moment que j'attendais, euh appel qui rentre et regarde comment euh il est hyper actif, ok parce qu'il ouvre tous ses écrans en fait, il essaie d'aller plus vite que le client d'avoir comme un maximum d'informations pour pouvoir discuter, il est capable de le faire en même temps. De parler de downloader de l'information, et donc là je regarde les les écrans qu'il ouvre* ». (Lignes 73 à 77 entretien autoconfrontation Edouard).

Dans une seconde séquence, voici ce que nous observons sur l'extrait vidéo [9min 44 à 10 min16] :

Alain : *t'sais il y a des trucs comme ça qui vont te mettre la puce à l'oreille au fur et à mesure. Tu te souviens de la voiture de hier ? Classe de risque de 9 ou 10, voiture neuve, moins de 25 000, on ne fait pas le process habituel, on va d'abord voir si il y a un accord automatique.*

Edouard : *ouais là aussi t'as pas fait le process habituel ?*

Alain : *non, versements anticipés d'impôts, généralement il a pas une mauvaise classe de risque, c'est pas un mauvais crédit.*

Edouard : *c'est quoi sa classe de risque ?*

Alain : *euh, 9*

Edouard : *9. Parce que tu n'as même pas regardé les bilans, rien du tout.*

Alain : *Non, Généralement VAI, pour qu'un VAI passe pas il faut déjà beaucoup. Donc ici c'est passé on est tranquille, il signe par mail euh par business bank.* [Signal non verbal, tout au long de l'échange, Alain est tourné vers Edouard et le regarde en s'adressant à lui. Uniquement lorsque Edouard l'interroge sur la classe de risque du client, Alain consulte son écran pour trouver l'information]

Dans son entretien d'autoconfrontation Alain nous confirme son intention de transmettre des trucs et astuces permettant de gagner du temps : *« Ben ici comme je lui dis, des VAI...généralement je ne fais pas ça... les VAI et les pécules de vacances, j'encode d'abord, 9x sur 10 tu n'as pas besoin d'avoir ces informations-là, pour pouvoir donner la décision, parce que t'as pas de présentation, tu peux juste aller vérifier après si le gérant, la personne que tu as eue en ligne est vraiment le gérant, pour le mettre correctement en 501, mais le reste, t'as pas besoin d'avoir toutes ces informations-là comme t'as pas de présentation à faire »* (Lignes 41 à 45 entretien autoconfrontation Alain).

De même dans la troisième interaction « Trucs et astuces », nous pouvons observer sur la vidéo le même phénomène de partage qui est confirmé dans l'entretien d'autoconfrontation du parrain :

*« en fait, dès que j'ai un appel qui rentre pour un nouveau dossier, je prends le nom du client et je crée un dossier sur le X, et dans ce dossier je vais enregistrer tout ce que j'ai trouvé comme document ou si il y a trop à écrire je prends dans un word et j'enregistre dans ce dossier-là. Mais au début de l'appel tu sais jamais sur quoi tomber, tu ne sais jamais ce qu'on va te demander, tu vois juste j'appelle pour une nouvelle demande et donc du coup quand j'ai " j'appelle pour une nouvelle demande", c'est CTRL C- CTRL V et après on verra. Et effectivement le dossier est créé et y a rien dedans parce que il n'y a rien à mettre dedans, comme c'est un accord automatique. »* (Lignes 75 à 81 entretien autoconfrontation Alain).

#### 5.4.4 Interaction « Acronyme »

Par interaction dite « Acronyme », nous faisons référence à un phénomène se caractérisant par l'utilisation d'un vocabulaire technique et non maîtrisé, ou du moins non suffisamment maîtrisé, par un des interactants. Ce vocabulaire ne permet pas de comprendre l'activité qui lui est expliquée.

Dans cette situation, Alain tente d'expliquer sa façon de travailler à Edouard : *« je lui montre comment, je lui montre la théorie, comme si je lui donnais un mode d'emploi, mais*

*dans la pratique, dans la pratique en fait dans mes DS, moi c'est ma façon de travailler. » (Lignes 98 à 99 entretien autoconfrontation Alain).*

Cette explication prend la forme suivante dans la vidéo [18min39 à 20min10] :

*Alain : Si tu avais un groupe, genre super transport, et puis méga transport et hyper méga transport, dans le groupe il y aura un master qui va être désigné. Si il y avait un master, genre on va dire hyper transport, tout là ici, pardon je vais trop loin, tout là ici, tu dois mettre le nom du groupe, le nom de master, le compte et le Bce du master, le LSC du master et la classe de risque du master. Et là c'est l'engagement du groupe complet.*

*Alain: ok?*

*Edouard: ok. [Signal non verbal de Edouard: un hochement de tête]*

*Alain : Ici il n'y a pas de groupe, la théorie en fait ça je ne devrais pas compléter, mais y a pas de groupe. Après je le fais juste par réflexe, c'est juste un copier-coller. ça ne va pas me pourrir le vie. Hop-Hop, puis LSC Hop, je ne vois pas sur le KFC mais je m'en doute qu'avec une classe de risque comme il en a une...on ira vérifier à partir du moment où on aura une vision sur le KFC, mais là tant que je ne sais pas vers qui je dois aller. Agence 375-914, encours ça je ne les vois pas, de toute façon camion 125 000€ c'est au-delà de mes pouvoirs, donc je ne pourrai pas le faire. Et ici type de demande leasing camion neuf, j'ai fait l'erreur de débutant, j'ai oublié de lui demander si il avait besoin d'une GD, donc on va mettre ça.*

Dans l'entretien d'Edouard, celui-ci nous confirme que le vocabulaire n'est pas suffisamment adapté à la situation d'apprentissage : « *Tu vois c'est euh, heureusement je sais de quoi il parle mais il est très dans le technique, il parle avec plein d'acronymes, et quand tu es en apprentissage, c'est dur. Et surtout que moi je suis quelqu'un qui quand on m'explique quelque chose j'ai besoin de comprendre ok , c'est quoi le décor, c'est qui la finalité et puis. Mais là en fait j'ai pas eu l'implantation du décor, la mise en contexte et je, la finalité bien sûr c'est de faire une DS mais il me donne de l'information très technique et ça c'est cela me demande de la concentration ».* (Lignes 490 à 495 entretien autoconfrontation Edouard).

## 5.5 Aperçu global de nos interactions

Les trois situations présentées dans la section précédente, nous ont permis de déboucher sur 14 interactions au total. Certaines interactions se retrouvent dans plusieurs situations. Nous totalisons 10 natures d'interactions pour lesquelles nous avons proposé une définition. Elles sont reprises sur le schéma ci-dessous, et pour faciliter la lecture du travail, nous avons indiqué le numéro de la situation dans laquelle nous les avons décelées.



## 5.6 Conclusion sur la nature de nos interactions

Dans cette partie, nous avons répondu à notre question de recherche, à savoir : « quelles natures d'interaction peut-on identifier dans les situations de socialisation par les pairs à la fonction de conseiller crédit ». Cependant, nous souhaitons déployer davantage ces interactions en les croisant avec d'autres éléments issus de notre cadre théorique afin d'affiner notre recherche. La section suivante sera donc consacrée à la suite de nos résultats. Nous proposons une classification sur base de deux autres dimensions. Une première dimension est liée à la réussite ou à l'échec de l'interaction et une seconde est liée au domaine de socialisation.

## 5.7 Classification des natures d'interaction selon le critère Echec/ Réussite

Nous avons défini nos dix natures d'interactions relevées à partir des quatorze interactions initiales. Le tableau ci-dessous reprend ces quatorze interactions analysées en regard de cette nouvelle dimension.

Situations	Interactions	Echec ou Réussite
Situation 1	Interaction "Quiproquo"	Réussite
	Interaction "Garder le contrôle"	Réussite
	Interaction "Debriefing"	Réussite
Situation 2	Interaction "Accès à ma pensée"	Echec
	Interaction "Vis ma vie"	Réussite
	Interaction "Seul au monde"	Echec
	Interaction "Monologue"	Echec
	Interaction "Maintien de l'attention"	Echec
Situation 3	Interaction "Monologue"	Echec
	Interaction "Monologue"	Echec
	Interaction "Trucs et Astuces"	Réussite
	Interaction "Trucs et Astuces"	Réussite
	Interaction "Trucs et Astuces"	Réussite
	Interaction "Acronyme"	Echec

### 5.7.1 Définition des critères d'échec et de réussite

Afin d'expliquer la notion d'échec ou de réussite de l'interaction, il faut revenir sur la notion de découpage des interactions telle que nous l'avons abordée dans notre cadre théorique. En effet, concernant cette opération de découpage, nous avons choisi d'opérationnaliser celle-ci sur base de la notion de but ponctuel de l'interaction. A chaque fois que nous percevions dans une séquence que le but ponctuel ( la tâche à effectuer) changeait, nous avons considéré qu'il s'agissait d'une nouvelle interaction. L'intention poursuivie par l'émetteur devient notre critère pour évaluer la réussite ou l'échec de notre interaction. En effet, si nous constatons que le récepteur reçoit le message et que l'action qui en découle répond à la demande initiale de l'émetteur (intention) , nous considérons qu'il y a réussite. Si à l'inverse nous constatons un écart entre l'action du récepteur et l'intention première de l'émetteur, nous considérons qu'il y a échec.

### 5.7.2 Application de ce critère à nos interactions

Dans cette partie de notre travail nous nous attelons à analyser chacune des interactions identifiées en regard du critère de réussite ou d'échec explicité ci-dessus. Cette analyse sera illustrée par les verbatims issus de nos différents matériaux.

### Interaction « Quiproquo »

Comme expliqué dans la nature de l'interaction, les débuts de l'échange sont chaotiques puisque la marraine répond sur base des questions du client et non à la demande initiale d'Edouard. Sophie en lui soufflant les réponses, permet au novice de répondre à la cliente en ces termes : *"Donc en fait, pour le moment le dossier est à la décision, en analyse chez les décideurs, on devrait avoir normalement une réponse incessamment sous peu, dans quelques jours."*

Nous pouvons considérer que cette interaction est une réussite, malgré que les interactants démarrent sur un malentendu, mais grâce à la réponse fournie par sa marraine, le novice est satisfait et finalement il sait quoi répondre à la cliente.

### Interaction « Garder le contrôle »

Cette interaction est pour nous une réussite étant donné que lorsque Sophie délaisse quelque peu son novice pour répondre à la question de sa collègue et qu'il saisit le clavier pour faire « les mains », Sophie a un geste de recul pour le laisser faire. Edouard ne perçoit pas que Sophie ne déroge pas du contrat de base où elle est sensée faire « les mains » et lui « la voix » et qu'elle jette un œil régulièrement sur le dossier, il continue simplement sa conversation et répond à la cliente.

### Interaction « Debriefing »

Nous qualifions cette interaction de réussite grâce à l'information que nous transmet le novice dans son entretien d'autoconfrontation, ce moment est pour lui excellent en terme d'apprentissage : *« tu mémorises l'information, on est en apprentissage maximum là, pcq on vient de vivre le contexte, et puis on débrieife et puis là je vois, j'écoute, j'entends, je touche...ça c'est vraiment bien, et il n'a plus de pression parce qu'on n'a pas d'appel »* (lignes 120 à 121 entretien autoconfrontation Edouard).

### Interaction « Accès à ma pensée »

Nous considérons cette interaction comme un échec. En effet le novice ne réceptionne pas la verbalisation de Damien comme une explication et nous le confirme dans son entretien d'autoconfrontation : *« Il ne présente pas, ok voici l'objectif, voici mon objectif, par exemple. C'est pour ça que je pose des questions, sur... par rapport à l'attitude du garage ou certains documents, pourquoi tu ne demandes pas ça, etc. Je découvre au fur et à mesure, il a tout dans la tête, il sait lui où il va mais il ne me dit pas où il va... donc je dois lui tirer les vers du nez pour essayer de comprendre où il va. »* (Lignes 20 à 23 entretien autoconfrontation Edouard).

### Interaction « Vis ma vie »

Il s'agit également d'une interaction réussie puisque le parrain réceptionne parfaitement l'intention de son filleul, à savoir rectifier l'erreur qu'il a commise dans son calcul. Damien nous le confirme

dans son entretien d'autoconfrontation : "*Ah, ben c'est très bien, cela veut dire qu'il est attentif, cela veut dire que comme on avait déjà fait un certain nombre de dossiers avant donc il voit un peu vers où il a.. allez il sent un peu mmm au niveau de l'analyse que l'on doit faire et il a tout de suite détecté l'erreur qu'il y avait dans le calcul et ça c'est intéressant de voir qu'il suit. Il suit bien. Voilà.*" (Lignes 17 à 21 entretien autoconfrontation Damien).

Nous pouvons également constater sur la vidéo qu'il exécute cette rectification dans le logiciel.

### Interaction « Seul au monde »

Cette interaction se solde par un échec, étant donné que le parrain perçoit l'intention de son novice d'être impliqué dans la tâche, mais il ne souhaite pas y répondre car cela le gêne dans son activité. Lorsqu'Edouard l'interrompt, ceci le perturbe : "*là, j'étais un peu confus parce que j'avais déjà quelque chose, je savais qu'en mettant en pause j'étais en train de regarder d'abord la faisabilité euh de la prorogation de l'avance-relais et j'aurais aimé justement qu'il me pose la question après. Mais sur le moment même comme il me l'a posé la question j'ai dit ok pas de soucis je réponds*" (Lignes 119 à 123 entretien autoconfrontation Damien). Dans l'extrait vidéo, nous constatons que lorsque Edouard interroge son formateur, les réponses données par ce dernier sont extrêmement brèves:

Edouard : *Normalement, on peut renouveler trois fois euh deux fois* [Signal non verbal, Edouard se retourne vers Damien]

Damien : *deux fois*

Edouard : *deux fois*

Damien : *oui*

Edouard : *sur un an*

Damien : *euh sur euh ouais sur un an*

Damien : *Donc ici je vais regarder, donc ici le premier était à .. ça. On va voir .. date d'échéance encore un mois donc on va dire*

Edouard : *le 11 /03*

Damien : *le 10/03/2019. La date d'échéance doit être entre le 11/03 et le Ok. On va mettre le 12/03"*. Extrait vidéo [9min43 à 10min18]

### Interaction « Monologue »

Sur l'ensemble de notre matériau, nous avons identifié trois interactions de type « Monologue » et les trois se soldent par un échec. Nous illustrons ceci à l'aide des verbatims des entretiens d'autoconfrontation du novice :



Séquence 1 : *« honnêtement, je m'ennuie un peu " tu vois, j'essaie de créer l'action, en lui faisant des suggestions etc, parce que c'est un peu long quand même" (Lignes 166 à 168 et lignes 172 à 173 entretien autoconfrontation Edouard).*

Séquence 2 : *« Mais j'essaie de voir où est ce qu'il en est rendu dans le processus, euh donc là apparemment ce que j'ai compris c'est qu'il a déjà fait des offres etc. Donc j'essaie de voir à quel niveau on se situe dans la démarche. » (Lignes 43 à 45 entretien autoconfrontation Edouard).*

Séquence 3 : *« Tu vois, il me donne l'information, en fait il a pas pris le temps, il est rentré directement dans un dossier, il a pas planté le décor donc je découvre les choses au compte-goutte, il faut que j'assemble tout ça. C'est cela qui est parfois difficile au début quand tu es en observation ou comme ça, tu observes ce que quelqu'un fait mais c'est pas nécessairement un pédagogue et « just follow me », suis-moi et, tandis qu'un prof lui il va planter le décor il va dire voici les objectifs, il, tu sais, et donc euh c'est ça que c'est parfois euh ben il faut parfois attendre, être patient qu'on soit au même niveau que lui. » (Lignes 57 à 64 entretien autoconfrontation Edouard).*

#### Interaction « Maintien de l'attention »

Nous qualifions cette interaction d'échec car Damien ne réceptionne pas l'intention d'Edouard d'être impliqué dans l'activité. Les questions posées par Edouard dans la vidéo lui permettent seulement d'alimenter sa propre réflexion pour finaliser son dossier: *« Ici, c'est la decision sheet, donc je monte mon dossier et je vais jusqu'au bout pour voir quels sont les points positifs et les points négatifs. Et seulement après cela, je saurai quels sont les éléments qui manquent dans le dossier, qui pourraient justement motiver le fait que l'on rencontre une capacité de remboursement avant d'appeler le client" (Lignes 289 à 292 entretien autoconfrontation Damien).*

#### Interaction « Trucs et Astuces »

Nous avons répertorié trois interactions de type « Trucs et astuces ». Toutes les trois sont logées dans la troisième situation. Ces trois interactions constituent une réussite.

L'intention poursuivie par Edouard dans la première interaction est de s'approprier des automatismes et du savoir-faire d'Alain : *« Là tu vois l'action commence, c'est le moment que j'attendais, euh appel qui rentre et regarde comment euh il est hyper actif, ok parce qu'il ouvre tous ses écrans en fait, il essaie d'aller plus vite que le client d'avoir comme un maximum d'informations pour pouvoir discuter, il est capable de le faire en même temps. De parler de downloader de l'information, et donc là je regarde les les écrans qu'il ouvre. » (Lignes 73 à 77 entretien autoconfrontation Alain).*

Cette intention est bien perçue par Alain, voici ce qu'il nous dit dans son entretien d'autoconfrontation : *« oui, c'est pour ça que là je ne lui explique pas comment j'encode, parce que ça il connaît, parce que c'est déjà arrivé avant de faire cette formation où il m'écoute, que lui monte des dossiers ou déjà introduise des TPA et puis il l'avait fait en ligne 1, donc c'était pas quelque chose qu'on devait lui expliquer. D'ailleurs il a très vite compris, en fait il a été très vite autonome, je trouve » (Lignes 31 à 35 entretien autoconfrontation Alain).*

Dans la seconde interaction, ce sont principalement les traces vidéo qui nous permettent de constater que nous aboutissons à une réussite. Alain explique à Edouard la façon dont il a abordé le dossier en lui communiquant ses trucs et astuces : *« tu sais il y a des trucs comme ça qui vont te mettre la puce à l'oreille au fur et à mesure. Tu te souviens de la voiture de hier ? Classe de risque de 9 ou 10, voiture neuve, moins de 25 000, on ne fait pas le process habituel, on va d'abord voir si il y a un accord automatique. »* Les questions formulées par Edouard nous montrent qu'il s'approprie les trucs et astuces : *« ouais là aussi t'as pas fait le process habituel ?* et une autre question : *« Parce que tu n'as même pas regardé les bilans, rien du tout ».*

Dans la troisième interaction, la réussite est confirmée par le verbatim d'Edouard : *« Tu vois là il vient de confirmer ce pourquoi je suis là. Tu vois et c'est ça et après je dis mais finalement tu as créé ton dossier sur le X mais il y a, on avait besoin d'aucun document. Et comme il a dit, ben je l'ai créé par réflexe mais je n'en ai pas besoin, il aurait pu le détruire où il va le laisser. Il confirme, euh, que c'est plus simple tant qu'on a le client d'avoir les informations et c'est ça que j'aime bien, je veux trouver, je veux apprendre de lui pour être capable de faire ça aussi ».* (Lignes 320 à 324 entretien autoconfrontation Edouard).

#### Interaction « Acronyme »

Nous qualifions notre dernière interaction d'échec. L'objectif d'Alain est de transférer un savoir-faire qui lui est propre. Il utilise donc un vocabulaire propre à l'activité. L'utilisation excessive et probablement prématurée de ces termes techniques entraîne l'échec de l'interaction. Edouard nous confirme ceci dans son entretien d'autoconfrontation : *« tu vois c'est euh, heureusement je sais de quoi il parle mais il est très dans le technique, il parle avec plein d'acronymes, et quand tu es en apprentissage, c'est dur. Et surtout que moi je suis quelqu'un qui quand on m'explique quelque chose j'ai besoin de comprendre ok , c'est quoi le décor, c'est qui la finalité et puis. Mais là en fait j'ai pas eu l'implantation du décor, la mise en contexte et je , la finalité bien sûr c'est de faire une DS mais il me donne de l'information très technique et ça c'est cela me demande de la concentration ».*(Lignes 490 à 495 entretien autoconfrontation Edouard).

### 5.8 Classification des natures d'interaction selon les domaines de socialisation.

Dans cette section, nous analysons nos interactions en ajoutant la dimension des domaines de socialisation. Comme expliqué dans notre cadre théorique, Fischer en 1986 et plus tard Holton en 1996 ont retenu 4 domaines « qui constituent l'ossature d'une taxonomie des apprentissages » (Perrot, 2008, p. 235) à savoir l'organisation, le groupe de travail, le travail et l'individu.

Après analyse, nous constatons que chacune de nos interactions fait référence au domaine « travail. » Selon Lacaze ce domaine regroupe ce qui touche à l'efficacité au travail, elle s'acquiert « par une maîtrise des aspects techniques de l'emploi » (Lacaze, 2007, p. 13). Effectivement nous remarquons que l'intention du novice dans la plupart des interactions est d'apprendre de son parrain des gestes professionnels liés à la fonction et ce de manière à travailler plus efficacement. Le fait que notre matériau de recherche soit issu d'un département technico-commercial d'une

institution financière, n'est probablement pas un élément anodin dans notre constat sur les domaines de socialisation. Ces types de département sont focalisés sur la productivité en réponse à une logique de rentabilité. Il n'est pas étonnant que la formation des sujets en situation d'apprentissage avec des pairs porte sur les tâches afin qu'ils soient au plus vite opérationnels et rentables pour l'entreprise.

La seule interaction que nous avons pu lier à un autre domaine de socialisation est l'interaction « Vis ma vie ». Le novice relève une erreur dans la tâche effectuée par son parrain et lui signale. Le parrain est attentif à la remarque faite par le sujet novice et corrige ce qu'il fait. Nous pouvons donc en déduire que le novice est pris au sérieux et qu'il fait partie intégrante de son groupe de travail. Il a acquis une certaine légitimité malgré son expérience naissante au sein de ce département.

Voici un tableau récapitulatif illustrant les différentes dimensions perçues pour chacune des interactions.

Situations	Interactions	Echec ou Réussite	Domaines de Socialisation			
			Organisation	Groupe de travail	Travail	Individu
Situation 1	Interaction "Quiproquo"	Réussite			X	
	Interaction "Garder le contrôle"	Réussite			X	
	Interaction "Debriefing"	Réussite			X	
Situation 2	Interaction "Accès à ma pensée"	Echec			X	
	Interaction "Vis ma vie"	Réussite		X	X	
	Interaction "Seul au monde"	Echec			X	
	Interaction "Monologue"	Echec			X	
	Interaction "Maintien de l'attention"	Echec			X	
Situation 3	Interaction "Monologue"	Echec			X	
	Interaction "Monologue"	Echec			X	
	Interaction "Trucs et Astuces"	Réussite			X	
	Interaction "Trucs et Astuces"	Réussite			X	
	Interaction "Trucs et Astuces"	Réussite			X	
	Interaction "Acronyme"	Echec			X	

## 6 Discussion

---

Dans ce chapitre, nous dégageons deux points. Le premier concerne les limites de notre recherche et le second donne une idée des perspectives qui peuvent être développées à la suite de cette étude.

### 6.1 Les limites de notre recherche

#### 6.1.1 Limite liée à la conduite des entretiens d'autoconfrontation

La première limite de notre recherche est liée à notre manque d'expérience dans la conduite d'entretiens d'autoconfrontation. À titre d'exemple, sur la vidéo de la première situation filmée, les deux sujets entament une discussion portant sur des éléments relatifs à la sphère privée, un de nos sujets s'enquiert des problèmes de dos dont souffre le deuxième sujet. Nous n'avons pas relevé cette remarque lors de nos entretiens d'autoconfrontation et aucun des deux sujets n'a arrêté la vidéo à ce moment précis pour nous exprimer leur conscience préréflexive au moment de la réalisation de cet échange. Afin d'améliorer la qualité de son entretien l'intervieweur aurait idéalement dû proposer une formulation de question telle que : « Quand Edouard te dis "et ton dos, ça va ?" a quoi as-tu pensé ? ». Ce genre de question aurait peut-être amené nos sujets à s'exprimer sur d'autres thématiques que la tâche elle-même. Selon Theureau (2010), trois éléments sont indispensables pour arriver à un succès lors des entretiens d'autoconfrontation, un matériau de remise en situation de qualité, des participants qui jouent le jeu et enfin « une correction au cours même de l'autoconfrontation par son guidage, ce qui nécessite une épistémologie normative interne solide et des capacités empathiques développées » (Theureau, 2010, p. 311). Dans notre recherche actuelle, vu notre statut de novice dans cette technique d'entretien, le troisième élément cité par Theureau n'a pas été suffisamment développé. Nous ne disposons pas l'expertise pour mener ces entretiens comme des professionnels peuvent le faire. De plus, notre questionnement s'avérait trop orienté, de simples relances sur base des propos tenus par les sujets se seraient révélées plus judicieuses.

#### 6.1.2 Limite liée au traitement de notre matériau

Lors de la phase de traitement de notre matériau et particulièrement lors de la phase de création de catégories conceptualisantes, nous avons éprouvé quelques difficultés à prendre de la distance par rapport au contenu de notre matériau empirique. Lorsque nous tentions de définir nos phénomènes, notre analyse se focalisait sur la tâche effectuée par le conseiller crédit et non sur la recherche du phénomène observé. Selon nous, cette difficulté rencontrée découle de notre statut d'expertes en matière de crédit au vu de notre expérience passée au sein de ce département. Un chercheur externe, ne disposant pas d'une connaissance ou d'une expérience approfondie de la tâche aurait

très certainement décelé d'autres phénomènes et aurait très probablement proposé d'autres définitions de nature d'interaction. Précisons toutefois que cette difficulté n'invalide pas pour autant nos résultats, car comme le précisent les auteurs Paillé et Mucchielli lorsqu'ils développent le travail d'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes : « il n'y a jamais une seule interprétation possible ou un seul contexte pertinent. Un chercheur sera particulièrement sensible aux stratégies mises en avant par les acteurs alors qu'un autre réagira plus spontanément à la structuration de l'espace culturel... Aucun des deux n'a tort ou raison, ce sont simplement deux points de vue différents » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 354).

### 6.1.3 Limite liée à l'échantillonnage

Comme expliqué dans la partie méthodologie, notre échantillon est constitué d'un seul sujet novice. Il s'agit à la base d'un choix involontaire. Nous avons analysé les résultats obtenus sur un seul et même sujet en mettant en perspective les différents parrains et les natures d'interactions analysées. Nous sommes certaines que le résultat de notre recherche n'est pas altéré par une réception différente des messages en fonction de la personne qui le reçoit, vu qu'il s'agit du même interagissant. Cela valide donc les résultats obtenus. Nous avons pu grâce aux entretiens d'autoconfrontation avec le novice déceler quelles avaient été les interactions porteuses en son chef.

De plus, l'échantillon pour réaliser cette recherche est relativement limité. Nous avons réalisé trois séances filmées et six entretiens d'autoconfrontation. Un biais peut être aussi relevé car l'échantillon n'est peut-être pas représentatif de l'ensemble des membres du personnel de ce département. Nous proposons dans nos perspectives une démarche afin de compenser cette limite.

## 6.2 Les perspectives

### 6.2.1 Les perspectives au niveau de l'entreprise

Une première piste d'action envisagée concerne le département Businesscredit Center : nous envisageons de débattre des résultats obtenus avec la direction du département. Cela permettrait de les conscientiser sur les domaines de socialisation qui sont abordés lors de l'apprentissage par des pairs mais surtout de constater ceux qui ne sont pas évoqués.

Une deuxième piste d'action envisagée concerne le département Learning & Development : nous envisageons de leur proposer de mettre en place une offre de formation permettant de sensibiliser les pairs formateurs à la thématique de la socialisation organisationnelle et leur rôle dans ce processus. La formation pourrait être développée pour former les parrains aux gestes nécessaires dans leur posture d'accompagnement. Ce programme prendrait en compte la sensibilisation de

sujets novices sur le travail, comme aujourd'hui, mais offrirait également une place aux domaines de socialisation suivants : organisation et groupe de travail. Prendre connaissance de la culture d'entreprise permettrait aux sujets novices d'adopter les comportements adéquats avec les clients, mais également de vérifier qu'ils adhèrent aux valeurs de leur entreprise. De plus des auteurs tels que Van Mannen & Schein, estiment que certaines tactiques de socialisation mises en place sont efficaces pour réduire le stress des novices, augmenter leur loyauté vis-à-vis de l'organisation et réduire la rotation des membres du personnel. Pour ce faire la formation donnée aux nouveaux collaborateurs devrait être la même quelle que soit la personne qui la donne.

### 6.2.2 Les perspectives au niveau de la recherche

Une seconde perspective concerne le milieu académique. En effet notre matériau de base, les vidéos filmées, pourrait être utilisé comme point de départ pour d'autres recherches avec des problématiques différentes. En effet, comme expliqué dans notre partie consacrée à la méthodologie, nous avons éliminé de notre corpus de données bon nombre d'éléments car ils n'étaient pas pertinents dans le cadre de notre problématique. Ces éléments pourraient être utilisés dans une autre étude portant sur le domaine de la communication. Nous pensons par exemple à l'exploitation complète des signaux non-verbaux, ou encore l'exploitation des séquences éliminées dans notre matériau final.

Notre recherche pourrait également faire l'objet d'un approfondissement en ajoutant de nouveaux binômes. Le but serait de valider les résultats obtenus de cette recherche sur plusieurs nouvelles recrues arrivant dans le département. D'autres étudiants pourraient analyser les différentes natures d'interaction relevées par leur soin et les mettre en parallèle avec nos résultats. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas étendre les résultats obtenus à d'autres sujets novices. Nous pourrions également constater avec ce nouvel échantillon plus de convergences ou au contraire plus de divergences au niveau des domaines de socialisation.

## 7 Conclusion

---

Ce mémoire clôture notre parcours du Master en Accompagnement des Professionnels de l'Education, du Management, de la Santé et de l'Action Sociale. Le point de départ de notre recherche trouve son origine dans notre expérience professionnelle. Durant notre cursus universitaire, nous nous sommes régulièrement interrogées sur les formes d'accompagnement telles qu'elles se pratiquent au sein de notre organisation. De nombreuses situations vécues dans notre environnement de travail, ont d'ailleurs permis d'illustrer plusieurs de nos travaux. Cette recherche exploratoire fut, pour nous, l'occasion d'aborder de façon rigoureuse notre problématique.

Cette étude a poursuivi l'objectif de tenter d'identifier et de définir des natures d'interaction dans des situations de socialisation par les pairs en situation réelle de travail. Ces interactions se déroulaient dans un contexte bien précis, celui d'un département crédit d'une institution financière.

Tout d'abord, pour tenter de répondre à notre problématique nous avons effectué différentes lectures se rapportant tant à la notion d'interaction, qu'au concept de socialisation organisationnelle et à celui de l'accompagnement entre pairs. Ces apports théoriques constituent le premier volet de notre travail.

Dans un second temps, nous avons justifié le choix d'une analyse qualitative pour répondre à notre question de recherche. Le lecteur a ainsi découvert la multitude de données qui constituaient notre matériau de départ et auxquelles nous avons fait face. Nous avons mis en évidence les procédés utilisés pour « dépouiller » ce matériau des éléments inutiles dans le cadre de notre étude afin de garder ce que nous nommons l'essentiel.

Notre recherche met ainsi en évidence qu'à partir de trois situations filmées, nous dégageons dix natures d'interactions différentes. Chacune de ces natures d'interaction correspond à un phénomène se produisant dans le processus de socialisation. Notre recherche met également en évidence que ces interactions ne constituent pas toutes des réussites, bien au contraire. En interprétant nos résultats et en les croisant avec des éléments issus du cadre théorique, nous constatons que seulement la moitié des interactions décelées peuvent être qualifiées de réussite dans le sens où l'intention du sujet émetteur a correctement été réceptionnée par le sujet récepteur, permettant ainsi d'être considérée comme une interaction porteuse dans une situation d'apprentissage .

Par ailleurs, lorsque nous confrontons nos natures d'interactions aux quatre domaines visés par la socialisation organisationnelle et identifiés dans la littérature, seulement deux domaines apparaissent dans nos résultats. Il s'avère donc qu'en situation d'apprentissage entre pairs nos

sujets novices ne sont pas socialisés aux domaines relatifs à l'organisation et à l'individu lui-même.

En conclusion, au terme de ce travail exploratoire, nous insistons sur l'utilité d'une part de formuler des pistes de recommandations à l'égard de l'organisation afin de conscientiser ses employés à leur rôle en tant qu'agent socialisateur. D'autre part, nous suggérons également que d'autres études s'emparent de notre matériau et complètent celui-ci avec un échantillon plus représentatif. Ceci dans le but de valider et certainement compléter nos résultats. Nous sommes bien conscientes que nos résultats obtenus sont valables uniquement pour notre échantillon et que nous ne pouvons les étendre à une autre population.



## 8 Bibliographie

---

- Bargues-Bourlier, E. (2008). Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques. *A quoi sert la GRH*, Sep 2008, Sénégal. Retrieved from : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00363609/document>
- Bargues-Bourlier, E. (2009). Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop. *Management & Avenir*, 26(6), 256-279. doi:10.3917/mav.026.0256.
- Bourgeois, E. & Durand, M. (2012). *Apprendre au travail*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Bourgeois, E. & Enlart, S. (2014). *Apprendre dans l'entreprise*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Bourgeois, E. & Nizet, J. (1999). *Apprentissage et formation des adultes* (2<sup>ième</sup> édition). Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Charlier, E. & Biemar, S. (2012). *Accompagner un agir professionnel*, Louvain-la-Neuve, Belgique, de Boeck.
- Delobbe, N. & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le Travail Humain*, vol. 64(1), 61-89. doi:10.3917/th.641.0061.
- Dépelteau, F. (2007). *La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question de départ à la communication des résultats*. Canada : Les presses de l'Université de Laval. De Boeck Université. Retrieved from <https://books.google.nl>

- Fabre, C. & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 3-22. doi:10.3917/grhu.087.0003.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 57-73. doi:10.3917/rimhe.004.0057
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2010). *Les interactions verbales. Approche interactionnelle et structure des conversations* (Tome 1, 3eme ed). Paris, France : Armand Colin.
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24. doi:10.3917/mav.014.0009.
- Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, 121(3), 41-52. doi:10.3917/soc.121.0041
- Nizet, J. & Rigaux, N. (2014). Introduction. Dans : Jean Nizet éd., *La sociologie de Erving Goffman* (pp. 3-8). Paris: La Découverte.
- Nizet, J. & Rigaux, N. (2014). II / La métaphore théâtrale. Dans : Jean Nizet éd., *La sociologie de Erving Goffman* (pp. 19-34). Paris: La Découverte
- Nizet, J. & Rigaux, N. (2014). III / Règles et rites. Dans : Jean Nizet éd., *La sociologie de Erving Goffman* (pp. 35-50). Paris: La Découverte.
- Nizet, J. & Rigaux, N. (2014). VII / Interaction, identité et ordre social : ouvertures critiques. Dans : Jean Nizet éd., *La sociologie de Erving Goffman* (pp. 93-106). Paris: La Découverte.
- Nizet, J. & Rigaux, N. (2014). Conclusion. Dans : Jean Nizet éd., *La sociologie de Erving Goffman* (pp. 107-108). Paris: La Découverte.

- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4ème édition). Paris, France : Armand Colin.
- Paul, M.,(2016), *La démarche d'accompagnement*, Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck.
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, vol. 11(3), 231-258. doi:10.3917/mana.113.0231.
- Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. *Revue de gestion des ressources humaines*, 72(2), 13-30. doi:10.3917/grhu.072.0013.
- Picard, D. & Marc, E. (2015). Introduction. Dans : éd., *L'École de Palo Alto* (pp. 3-6). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Picard, D. & Marc, E. (2015). Chapitre premier. Gregory Bateson : de l'anthropologie à la systémique. Dans : Dominique Picard éd., *L'École de Palo Alto* (pp. 7-24). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Picard, D. & Marc, E. (2015). Chapitre IV. La communication au cœur du système. Dans : Dominique Picard éd., *L'École de Palo Alto* (pp. 57-74). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Theureau, J. (2009). *L'observation des cours d'action, des cours de vie relatifs à une pratique et de leurs articulations collectives*, in B. Cahour & C. Licoppe, orgs., Atelier "l'apport de la confrontation aux traces de sa propre activité", 2-3 avril, Paris. Retrieved from: <http://www.coursdaction.fr/02-Communications/2009-JT-C128.pdf>
- Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol 4(2), 287-322. DOI 10.3917/rac.010.0287.
- Vermersch, P. (2017). *L'entretien d'explicitation*. Paris, France : ESF

## 9 Annexes

---

### 9.1 Annexe 1:1<sup>ère</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Sophie

<b>Retranscription Entretien d'autoconfrontation</b>
--

**LEGENDE :**

Bénédicte = B = Chercheur

Sophie = S = sujet interviewé

**CARACTERISTIQUES DE L'ENTRETIEN :**

Date de l'entretien d'autoconfrontation: 13 décembre 2018 dont le support est une vidéo d'une séance de travail du 29 novembre 2018 entre Sophie et Edouard

Durée totale de l'entretien : 36 minutes 50 secondes

Lieu : bureau sur le lieu de travail du sujet

Enregistrement audio effectué à partir d'un smartphone posé entre l'intervieweur et l'étudiant

Bénédicte : Donc Sophie, je vais t'expliquer un petit peu comment cela va se passer, d'accord ?

Sophie : d'accord

B : Donc ici j'ai la vidéo de euh euh de la fois où je suis venue filmer

S : mm

B : avec toi et Edouard

B : Donc comme je t'ai expliqué le son n'est pas bon donc j'avais enregistré avec le smartphone.

S : mm

B : on va surtout se baser sur le smartphone, sur la voix et on va essayer de suivre plus ou moins l'image pour voir si on sait combiner à un moment donné une image , un geste , enfin avoir une idée de ce donc en t'entendant parlé en entendant Edouard parler c'est pas idéal pour les prochaines fois on s'organisera autrement mais on va voir un peu ce que l'on peut faire aujourd'hui. Donc comme je t'ai déjà plus ou moins expliqué le but aujourd'hui donc c'est vraiment donc de euh de faire revivre si tu veux de te replonger dans la séance que tu as eue avec Edouard

S : de ce jour là

B : en fait ce que l'on voit à l'écran c'est le résultat , c'est une activité d'apprentissage enfin voilà tu as travaillé , c'est une activité mais au-delà de cette demi-heure ou de ces vingt minutes que l'on a enregistré je sais plus il s'est passé mille et une choses à la fois pour toi à la fois pour Edouard et donc moi ce qui m'intéresse un peu plus ce sont ces...justement ces mille et une choses ; Pourquoi est-ce que tu as conduit ta séance de telle manière etc, ..enfin voilà.

S : ok

B : et donc ce que je te propose aujourd'hui ben c'est de te faire revivre cette séance là si tu es d'accord.

S : {rires}

B : euh voilà , donc ce n'est pas une évaluation etc, c'est vraiment pour nous pour notre mémoire comme je te l'ai dit, ton teamleader n'aura pas accès à la session sauf si toi tu estimes que c'est super important de te revoir et que tu apprends plein de choses et qu'après tu veux l'avoir pour toi moi je te l'envoie ce n'est pas un souci si tu dis à c'est génial voilà. Euh vas-y seulement mais ce n'est pas le but. Euh voilà

C ; donc euh je te propose de te replonger là-dedans , je ne sais plus ce que j'allais dire j'ai perdu le fil de mes idées et on va se baser là-dessus.

S : oui

B : je vais te questionner j'arrêterai la vidéo et j'arrêterai le smartphone ,je te poserais quelques questions comme je ne sais pas prendre notes j'enregistre et après je retranscris tout parce que je ne saurai pas noter

S : ah oui

B : et alors si toi en fait à un moment donné tu estimes aussi que tu veux ajouter quelque chose, il y a quelque chose que tu trouves, que estimes important tu peux arrêter aussi.

S : OK

B : si toi à un moment donné tu dis ok j'aimerais bien ajouter un élément , ben euh , pas de soucis tu peux le faire. Ça va ? on fait comme ça ?

S : oui

B : alors je vais lancer l'enregistreur ;; je vais aller rechercher la séance du 29 novembre. Enregistrement sonore, tac tac

B : on fait avec ce que l'on a ne te tracasse pas {vidéo}

B : donc là à la fois il y a un petit décalage entre la vidéo et le son mais tu vois plus ou moins

S : oui

B : donc en fait sur la vidéo on voit à un moment donné que tu ; donc Edouard discute avec le client et

S : mm

B : et toi tu hoches de la tête.

S : oui {rires}

B : est-ce que, à quoi tu pensais ?

S : c'est sûrement que le client devait dire comme quoi ça devait passer au comité, que ça avait été introduit et donc du coup vu ce qui était marqué sur l'écran j'ai fait un hochement de tête peut-être pour aussi aiguiller Edouard en disant ok ça c'est correct ce qu'elle nous dit , parce que bon enfin comme tu le sais dès fois les clients voilà ils inventent un peu. Mais par rapport à mon avis à l'écran euh en fonction de ce que le client me disait c'est que cela devait être correct et c'est pour ça donc si je me rappelle bien j'ai dit comme quoi c'était à la décision, et donc c'était une suite logique en fait.

B : ok [vidéo]

S : elle vient de lui demander

B : tu dis

S : elle, enfin le client devait sûrement demander dans quel délai

B : mm

S : et vu que cela avait été envoyé ce jour-là, ce n'était pas possible d'avoir la décision aujourd'hui, enfin c'est sûrement pour cela que j'ai, que je suis intervenue.

B : ok

S : voilà

B : donc c'est pour cela que tu es intervenue euh ...comment tu savais que tu devais intervenir ?

S : parce que Edouard a dit une réponse : « d'ici quelques jours » et donc le client voilà sûrement a rétorqué est ce que vous avez un délai, est ce que c'est demain, est ce que c'est après demain ou des choses comme ça.

B : ok [vidéo]

B : Donc ici

S : oui

B : à nouveau on t'entend dire oui et tu hoches de la tête ?

S : oui [rires]

S : ça doit être un réflexe.

B : oui

S : le fait de dire oui et donc du coup de hocher la tête pour que ce soit je pense clair et si jamais en fait lui n'entend pas mon oui étant donné qu'il a le casque ben voilà à mon avis je dois faire automatiquement le geste de oui comme si ça avait été non j'aurais fait un non en hochant la tête quoi.

B : mm [vidéo]

B : donc là on t'entend donc c'est toi qui propose de laisser un message vocal à .. à Edouard.

S : ah la euh .. oui c'est ça

B : c'est ça donc tu , on te voit dire à Edouard sans que le client ne t'entende on peut laisser un message vocal.

S : on peut laisser un message vocal si jamais le client ou quoi ne répond pas.

B : à quoi tu as pensé juste avant de parler du message vocal ?

S : très bonne question [rires]

S : est-ce que le client a dit qu'il serait en réunion ou des choses comme ça, c'était logique de dire qu'on laissait un message vocal euh .. après comme ça je ne me rappelle plus qu'est ce qui a pu me passer. Après voilà le client m'a peut-être dit je serais pas disponible à , la semaine prochaine ou en vacances je sais plus. Euh mais à priori rien d'autre enfin je pense.

B : ok donc c'est sur base de la réaction du client, de ce que tu as entendu

S : y' a des chances oui

B : que tu as euh suggéré à Edouard

S : proposé ça oui. [vidéo]

B : donc là on te voit et on t'entend aussi que tu es en discussion avec une autre collègue

S : oui

B : tout en ..... continuant à écouter la conversation d'Edouard

S : mm exact. Et la cliente voulait la mensualité, d'ailleurs on voit qu'il sort le tableau avec les mensualités pour enfin pour répondre à la cliente quoi.

B : ok et on te voit, sur la vidéo on voit que tu parles avec ta collègue

S : mm

B : mais tu as , tu vois tu te retournes régulièrement vers Edouard

S : ouais pour être sûre, pour voir si il appuie bien là où il doit appuyer. Ouvrir le bon document au cas où en fait.

B : mm

S : tout simplement pour intervenir si jamais quoi.

B : mm

S : même si il connaît voilà, il sait où il doit cliquer mais toujours regarder un œil au cas où quoi.

B : pour garder un œil au cas où

S : mm

B : ok [vidéo]

C: tu veux dire quelque chose?

S : mais je pense que j'ai dû à mon avis rouvrir le fichier car d'après ce que je vois euh sur l'écran de tantôt, d'il y a deux minutes même pas il y avait plus de champs remplis, d'après ce que j'ai pu voir et à mon avis ici je pense j'ai repris d'ailleurs les commandes au niveau « mains »

B : ah oui

S : et j'ai rouvert le pricing pour refaire vite fait la simu et donc du coup donner la bonne mensualité donc à mon avis Edouard avait ouvert mon fichier pricing, donc avec les mensualités mais qui concernaient un autre client, peut-être un des miens, certainement. Et donc vite fait, reprendre la manip et faire la simulation de madame en question.

B : mm

B : et à quoi tu as pensé en reprenant la manipulation en main

S : qu'il fallait à mon avis enfin, il fallait être rapide et directement ouvrir et pas chipoter et autant pour la cliente que pour Edouard comme ça il savait être fluide au niveau de sa parole et qu'il y ait pas de blanc surtout. [vidéo]

B : donc là aussi c'est toi qui refait toutes les manipulations

S : mm

S : de base c'était moi qui prenait les mains et lui faisait la voix et c'est quand effectivement la collègue est venue me parler que Edouard a à ce moment-là repris si tu veux et a cliqué sur le pricing quoi.

B : mm [vidéo]

B : là on entend Edouard rigole et on te voit à l'image même temps , il y a un petit décalage entre le son et l'image, mais on voit que tu rigoles et ..

S : je sais plus [rires]

S : je sais plus ce que la client ou la cliente a dit mais je pense que c'est plus le fait qu'elle devait s'excuser car elle pensait nous déranger et c'est pour ça qu'il a rétorqué cela d'où le petit sourire quoi. [vidéo]

B : donc là ici sur l'écran on voit que tu, enfin qu'Éric montre sur ton autre écran et toi aussi.

S : oui. Ah qu'est-ce qu'on a fait. Est-ce qu'il parlait de l'âge, car là tout de suite il parlait de l'âge donc est-ce que j'ai été identifier la personne physique par rapport à la société donc la client que l'on avait en ligne pour voir son âge peut-être ça c'est possible. [vidéo]

B : donc là vous aviez raccroché avec la cliente. Je fais juste une petite pause pour essayer d'être raccord entre la vidéo.. [vidéo]

B : et donc là Edouard te pose une question et donc là en fait c'est tous les crédits qu'elle a et tu lui réponds : « oui c'est ça en fait ».



S : oui, exact

B : à quoi tu as pensé quand il t'a posé cette question-là. Qu'est ce qui t'est venu à l'esprit ?

S : ben que par rapport à la société. Enfin Edouard est fort euh à poser des questions pour essayer de comprendre un maximum donc à mon avis il a posé cette question-là pour connaître vraiment le client hors société, mais vraiment en personne physique et moi ce qui m'est venu à l'esprit, euh je ne saurais pas te dire, j'ai répondu tout simplement à sa question pour être le plus précis ou en tout cas le plus complet possible comme on peut essayer de la faire. [vidéo]

B : donc ici vous avez un échange assez long

S : mm

B : avec Edouard où il te pose des questions sur la cliente.

S : oui

B : et donc sur ses, enfin il te demande des explications sur la cliente

S : ouais sur ce qu'elle a oui comme encours

B : et il te pose aussi des questions, il vient de te poser une question par rapport au délai.

S : oui par rapport au délai de réponse du comité de décision.

B : mm

S : donc ben oui moi j'ai répondu ce que j'ai dit au client donc c'est comme j'ai dit deux à trois jours ouvrables et espérant qu'ils ont pas de retard en fait et ce deux à trois jours ouvrables ben c'est quelque chose qu'on m'a dit quand j'étais en formation donc après c'est à savoir si c'est réellement le délai ou pas ben euh je ne saurais pas le dire. Donc c'est vrai que je réponds à Edouard sans savoir si c'est une réponse véridique au niveau du délai.

B : donc quand Edouard t'a posé la question par rapport au délai, euh ce , qu'est ce qui t'est venu à l'esprit c'est ..

S : ben je me suis dit, ben voilà je vais dire ce que moi je dis au client après en espérant que dans la réalité ce soit bien cela et qu'on ne dise pas finalement quelque chose de faux au client quoi. Qu'on est bien dans les deux à trois jours ouvrables en tout cas.

B : et donc dans ce cas-ci dans cette situation-ci par rapport à cette cliente-ci on était, ta réponse était ok on est dans les deux à trois jours ouvrables.

S : oui c'est ça puisque cela avait été envoyé ben je crois le jour même donc voilà + deux, trois jours.

B : ok [vidéo]

S : [rises]

S : ça c'était hors , hors boulot mais euh entre les calls, voilà il faut bien discuter et finalement comme ça on apprend aussi à se connaître l'un et l'autre

B : mm

S : les activités de chacun

B : donc là ici vous étiez entre deux calls, vous aviez raccroché et vous discutiez sur

S : sur tout et rien finalement

B : et quand vous discutez comme ça, dans cette situation-là de tout et de rien

S : mon état d'esprit

B : à quoi tu penses ?

S : à le connaître en fait, tout simplement, à en savoir un peu plus, ben son expérience aussi qu'il a pu avoir par le passé. Ben voilà son expérience au Canada, ne fut-ce que la vie qu'il avait là-bas enfin juste connaître sa personne, tout simplement. [vidéo]

B : donc là vous avez une discussion sur vos activités, tu souris.

S : oui [rires]

S : oui parce que voilà on est vraiment entre, enfin je sais pas c'est la période actuellement où on a des fois beaucoup d'appels, puis on a un appel et puis on a plus rien pendant un quart d'heure donc on brode pour pas rester comme entre guillemets comme deux ploucs à regarder l'écran. Donc voilà oui je souris en voyant les images. [rires]

B : donc là en voyant les images cela te fait sourire ?

S : [rires], oui parce que je me dis en fait c'est plutôt pour vous, ça m'ennuie parce que tu vois y 'a pas de. Enfin c'est par rapport à votre travail que je te regarde.

B : tu dois pas te tracasser, essaie de te replonger dans ce moment-là.

S : oui

B : Et donc ce qu'il s'est passé à ce moment-là, c'était ce moment-là et donc l'idée c'est de se focaliser sur là-bas donc euh.

S : ça va [vidéo]

B : donc là on te voit à la fois de dire « allez ça sonne ou pas » et donc tu as ton regard qui quitte le champ de la caméra.

S : c'est ça je regarde l'écran qui, voilà, qui pour d'un côté voir si on est bien connectés, pour voir si on est bien repris dans le nombre en tout cas d'agents disponibles et euh en dans l'espoir de voir peut-être un appel arriver.

B : donc en fait l'écran que tu regardes c'est l'écran qui te permet de voir si il y a de..

S : c'est quel écran en fait

B : en fait il reprend euh le nombre d'agents qui sont disponibles, si il y a des calls en attente. Et alors voir aussi quand on est, quand on est en « acw », on n'est pas en disponible mais on entre deux donc il y

a le compteur qui tourne et là effectivement quand par exemple on raccroche et qu'on finalise par exemple directement un dossier ben tu as ce compteur-là chez nous sur l'écran qui tourne et sur l'écran de la télé aussi, et donc éviter de commencer à être en rouge dans ce moment-là quoi.

B : mm

S : donc euh oui. [vidéo]

B : donc là tu as une discussion avec Edouard et vous avez une discussion par rapport à qui fait les mains etc.

S : oui. Pour le lendemain parce que lui se sentait prêt à faire les deux et donc moi j'y voyais pas d'inconvénients parce qu'au niveau en tous cas vocal, il passe très bien et il connaît son job tout simplement et au niveau des mains je me dis que dès fois c'est peut-être plus facile pour lui d'aller à son rythme que ce soit vocal et mains. Que moi faire les mains et aller peut-être trop vite par rapport à son débit de parole et donc moi aussi le lendemain je ne voyais pas d'inconvénients à ce qu'il fasse les deux, tout en étant de toute façon à côté et euh pouvoir reprendre et guider au cas où.

B : Ok et quand tu dis euh , au niveau vocal il est prêt comment tu sais qu'il est prêt.

S : ben je trouve que cela se ressent quand le client même en fait demande une question ou même moi personnellement je ne sais pas répondre ben lui il est au taquet quoi car il a son expérience, il a 20 ou 25 ans de banque, il connaît les produits et puis voilà il est sûr de lui aussi surtout quand il dit quelque chose il sait ce qu'il dit et tu le ressens au téléphone et donc je trouve que c'est rassurant, mais déjà pour nous qui formons et pour le client qui l'a au bout du fil en fait.

B : en dans cette situation-ci, dans la séance qu'on a été filmer, tu savais qu'il était prêt, quand il t' a parlé de ça, tu dis il est prêt ?

S : au niveau vocal oui, au niveau des mains mais il est toujours un peu plus lent donc c'était aussi une forme de test pour voir si lui le sentait déjà de un. Voir comment lui appréhendait la chose de passer au step au-dessus finalement et alors euh voir comment il s'en sort et s'il ne panique pas en faisant les deux. Et ce que j'ai pu constater mais ça je ne sais pas si je peux déjà le dire, ce que j'ai pu constater c'est que quand il fait les deux ben du coup il y a un décalage entre la voix et les mains et donc du blanc par rapport au client.

B : ok

S : mais ce que je ne savais pas à ce moment-là.

B : ok à ce moment-ci tu ne sais pas, dans cette séance-ci tu n'avais pas. Ok

## 9.2 Annexe 2:1<sup>ère</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Edouard

### Retranscription Entretien d'autoconfrontation

#### LEGENDE :

Bénédicte = B = Chercheur

Edouard = E = sujet interviewé

#### CARACTERISTIQUES DE L'ENTRETIEN :

Date de l'entretien d'autoconfrontation: 28 décembre 2018 dont le support est une vidéo d'une séance de travail du 29 novembre 2018 entre Sophie et Edouard

Durée totale de l'entretien : 30 minutes 56 secondes

Lieu : bureau sur le lieu de travail du sujet

Enregistrement audio effectué à partir d'un smartphone posé entre l'intervieweur et l'étudiant

Bénédicte: Au fait il y a tout un échange avec le client et tu, à plusieurs reprises tu regardes Sophie. Donc c'est toi qui parle avec le client mais tu regardes, tu tournes ta tête vers Sophie. A quoi tu as pensé ?

Edouard: en fait, Je me rappelle, il s'agissait de communiquer une décision de refus de crédit, je pense que c'est ça, et je cherchais l'information, quoi communiquer, comme je suis pas, j'étais pas à ce moment-là, j'étais moins à l'aise avec l'information, je ne savais pas vraiment où la trouver et quoi communiquer, et jusqu'où je pouvais aller, si tu veux je ne connaissais pas les limites de mon carré de sable. Est-ce que c'est moi qui communique, est-ce que je dois passer à quelqu'un, au décideur, à celui qui a géré le dossier. Et donc le carré de sable dans lequel je jouais n'était pas clair, alors je voyais des choses, je communiquais, la femme insistait, elle voulait vraiment comprendre, mais pourquoi je suis refusée. Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon

B : via son regard alors

E : oui

B : c'est ça, tu te retournes vers elle et tu cherches son...

E : quand je cherche l'information, je vois, j'essaye de pointer sur l'écran et là elle me donne des réponses, elle me soufflait des réponses et après au niveau du message que je peux communiquer, là, j'essaye de valider son regard, tu sais, avoir comme un....

B : oui

E : mais l'incertitude c'est vraiment, l'inconfort, c'est par rapport ok c'est quoi mon carré de sable, jusqu'où je vais...tu comprends

B : oui tout à fait

Vidéo

B : et là on te voit, tu es vraiment rivé, tes yeux rivés sur ton écran...et je ne sais pas, sur l'image, on voit vraiment bien que Sophie, elle est occupée à faire autre chose. A ce moment-là, a quoi t'as pensé ?

E : en fait, je ne me suis même pas rendu compte que Sophie était occupée à autre chose, je pense que je cherchais, parce que chacun a son organisation pour laisser des écrans, des logiciels ouverts et donc j'essayais de trouver, je ne sais pas ce que je cherchais précisément.

B : une information

E : je cherchais en tout cas l'écran pertinent pour pouvoir finaliser.... mais je dois dire que avec Sophie j'étais très à l'aise parce que, malgré que, tu sais, je l'ai vu avec d'autres, d'autres sont vraiment beaucoup plus « productivity driven », tu sais, au niveau du temps ils veulent faire des quantités etc...il faut que ça aille vite. Elle, prend le temps, ne met pas la pression du temps, et ça c'est important, dans le contexte d'apprentissage. J'étais moins stressé avec elle que les autres, il fallait « aller vite » et ça c'était un facteur d'apprentissage très important pour moi.

B : ok dans cette séance-ci, si tu t'en souviens, dans la séance ici enregistrée, tu n'étais pas stressé ?

E : je n'étais pas du tout stressé, non, l'inconfort, c'est justement par rapport au fait parce que, j'avais eu dans le passé d'autres shadowing avec Delphine notamment. Il n'y a pas une façon standard de faire, il y en a certaines qui ne communiquent pas le message la décision, qui trouvent que c'est pas à elle de la faire, y a qui communiquent à moitié, y en a qui communiquent tout et donc comme il n'y a pas une façon standard de faire je ne savais pas où sont mes limites...donc l'inconfort est plus par rapport au processus, il n'y a pas de processus standard

Vidéo

B : c'est Mireille, Sophie discute avec Mireille

B : tu dis

E : elle faisait les mains, moi je faisais juste la voix

B : donc c'est elle qui fait les mains, c'est elle qui manipule le clavier, et donc qui va dans les différents programmes, logiciels dont...

E : oui c'est ça, sauf que comme elle a perdu l'attention à un moment donné, elle a été dérangée, j'ai repris la main pour essayer de pas laisser le client en attente. C'était bien aussi parce que le fait de dissocier les mains et la voix, surtout au début, le 29 novembre, ça faisait 10 jours que j'étais là, c'est bien, ça permet alors là de se concentrer sur le discours

B : oui oui

E : tu vois, quand je faisais les mains, je me concentrais essentiellement sur les étapes, les endroits, la recherche d'informations, donc le fait de dissocier ça c'est excellent ! et ça c'est une formule d'apprentissage qui est standard à tout le monde. Chaque fois que j'allais vers une nouvelle ressource, on me disait ; « tu veux faire quoi, les mains, la voix , t'as déjà fait quoi, etc »

B : et donc dans cette séance-ci là on voit bien elle fait les mains et tu fais la voix

E : oui on voit bien en faisant les mains, elle me dirige un peu, dans le discours

B : oui, puisqu'on voit ici que c'est elle qui change le programme, elle passe dans le pricing et donc elle t'aiguille dans ...

E : oui c'est ça, elle m'aiguille. Alors ça donne un grand espace de liberté pour pouvoir exprimer un peu ma façon, en restant comme cadré, un peu comme un chien que tu promènes en laisse

B et E : Rires

B : c'est une belle image

Vidéo

E : donc je verbalise les actions manuelles qu'elle fait

B : tu dis

E : donc je verbalise les actions manuelles qu'elle fait

Vidéo

E : Madame croyait qu'elle était trop vieille pour avoir un prêt

B : Madame croyait qu'elle était trop vieille pour avoir un prêt, c'est ça que tu dis ? et donc c'est ça que tu lui dis à un moment donné, donc...

E : oui, c'est parce que je suis trop vieille pour avoir un prêt donc vous allez me refuser, je dis non non ce n'est pas une question d'âge, donc je voulais la rassurer en fait

B : oui oui

Vidéo

B : Et donc là tu ris.

E : en fait oui parce que, si tu veux, ça détend un peu, il y a eu quand-même eu une période de stress tu sais où je cherchais et même Sophie...en fait elle me laissait aller, ok . C'est pas elle qui....et donc en me laissant aller, peut-être parfois je l'ai embarqué dans des détails et des réponses , qui ont amené...tu sais c'est toujours comme ça, tu donnes une réponse qui amène une autre question, qui amène une autre réponse etc...et tout...et donc à partir de ce moment-là le stress est de vouloir tenter de rester professionnel, de pas montrer que.... et à la fin on a réussi à clôturer la demande, à aller au bout de la demande. Quand j'entends le discours maintenant, il y a des trucs qui étaient pas très professionnels, tu sais c'était comme intuitif etc...après la pression se relâche et là ça fait du bien

B : et là dans ce moment-là, dans cet entretien-là tu étais stressé

E : pas stressé, mais au bord de...le stress ou je dirais l'angoisse venait, est-ce que je vais avoir la réponse, pcq je ne contrôlais pas toute l'information, ok, à un moment donné, la dame revenait, elle insistait, j'arrivais pas , je n'étais pas sûr de pouvoir la rassurer...parce que le gros problème je n'ai jamais fourni la réponse « quand est-ce que vous allez avoir une réponse », est-ce que c'est dans...pcq je ne connais pas les processus, quand le dossier est à la décision, est –ce qu'on se donne un standard de qualité de répondre dans les 48h, dans les 5 jours, dans les 3 jours.... Et donc tu réponds ...pas, donc tu trouves d'autres échappatoires et c'est ça qui m'embêtait.

B : c'est ça qui t'embêtait

E : parce que je voulais dire à madame, voilà dans nos standards de qualité, le dossier est à la décision , on se donne 3 jours pour répondre, ...tu comprends, et ça cela fait professionnel et ce côté-là je ne l'avais pas et Sophie non plus et personne ne le sait ici...et cela me gênait le manque de... l'incapacité pour moi d' être professionnel

B :ok, c'était cette incapacité-là que tu as ....

E : oui, parce que la question était claire de la dame, quand est-ce que vous allez me donner une décision...et après il y a des questions supplémentaires, je vais rembourser combien etc, on est passé à travers ...mais je n'ai jamais répondu à sa question et ça c'était insatisfaisant pour moi.

Vidéo

E : ça c'est intéressant avec elle à chaque fois il y a un petit débriefing et d'autres collègues ne le font pas, on revient sur le dossier, tiens c'est quoi....classe de risque orange et ça c'est bon le débriefing

Vidéo

B : et donc là on te voit, là tu es vraiment en train de pointer l'écran de droite

E : j'arrive pas à savoir de quoi on parle, j'ai pas très bien compris ce qu'il se dit...

On voit le KFC, pcq c'est ça, là, j'aime bien le côté de Sophie, pcq elle est disponible, entre 2 appels, elle est disponible et elle satisfait ma curiosité, pcq à ce niveau-là le 29 novembre, j'avais encore du mal à lire rapidement le KFC d'un client...tu sais...et donc de voir tous les engagements qu'on a avec le client, où trouver la classe de risque, etc...et là, elle me donne de l'information qui est hors contexte avec cet appel-là mais sur cet appel-là j'enrichis un petit peu mes connaissances, elle partage son savoir avec moi

B : c'est donc ce que tu fais en montrant l'écran

E : je lui demande de m'apprendre à bien visualiser et de comprendre le KFC

Vidéo

E : ça c'est excellent pcq tu mémorises l'information, on est en apprentissage maximum là, pcq on vient de vivre le contexte, et puis on débriefe et puis là je vois, j'écoute, j'entends, je touche...ça c'est vraiment bien, et il n'a plus de pression pcq on n'a pas d'appel

B : là vous n'avez pas d'appel

Vidéo

E : et là tu vois je me rends compte que je fais des liens entre le profil du risque du KFC et pourquoi juste pour 6500 le dossier va en analyse, maintenant je comprends mieux, tu comprends....le lien entre la demande et le profil de risque et pourquoi il y a un besoin de diligence complémentaire

Vidéo

E : ça c'est vraiment ce que j'aimais bien avec Sophie, c'est que, elle était généreuse dans l'information, elle satisfait toute ma curiosité. Pcq tu as vu, je fais des réflexions, regarde il y a bcp d'engagements, elle a bcp d'actifs chez nous, pas de placement, tu sais je me pose des questions, c'est p-e pcq j'ai un peu plus d'expérience donc à ce moment-là, ..elle me donne de l'information et c'est très enrichissant pour moi.

Vidéo

E : et tu vois, on en vient à la question du client, qui n'a jamais eu de réponse, elle-même en fait n'a pas la réponse, je ne sais pas quand les décideurs vont décider.

Vidéo

E : et donc là ça me rassure pcq je me dis elle-même non plus n'avait pas la réponse

B : ça te rassure ? tu te souviens qu'à ce moment-là tu as été rassuré

E : ben j'étais vis-à-vis du client, je trouvais que c'était pas très professionnel de ne pas être capable de donner une date de décision pcq on a un processus de qualité comme ça, et puis je me rends compte que elle non plus n'a pas la réponse donc le problème ne vient pas d'un manque de compétences de moi, c'est comme ça.

B : c'est comme ça

E : c'est un problème organisationnel certainement, tu vois

B : c'est ce que tu te dis à ce moment-là

E : oui oui

Vidéo

E : là on est resté longtemps sans appel à un moment donné

Vidéo

E : là tu vois, là on parle,...entre 2 appels, il y a le contexte détente, je trouve que c'est bien; sans rentrer dans l'intimité de l'autre, tu sais ça reste quand-même très superficiel, on parle de sport, comment on une hygiène de vie etc et tout mais je trouve que c'est agréable...avec d'autres par exemple il y avait le silence, l'employée en tout cas prenait son téléphone, elle commençait à aller sur facebook, faire des trucs personnels, ça ne me dérangeait pas mais je trouve que maintenant naturellement c'est vers Sophie que je vais quand j'ai une question, alors que bon je suis un peu plus aguerri, je dirai je suis complètement autonome mais il y a encore des choses, des questionnements qui peuvent arriver, ok .... Et bien c'est naturellement vers elle que je vais aller en 1<sup>er</sup> pour demander de répondre à ma question,



parce que il y a une complicité qui s'est créée et ça reste très professionnel mais effectivement il y a une complicité, un côté sympathique, une petite amitié quoi...

B : et là quand elle t'explique qu'elle va courir etc....a quoi t'as pensé à ce moment-là, quand elle t'explique tout ça

E : ben c'est juste, ça personnifie un peu, tu sais, on reste pas juste dans une relation transactionnelle, ok je suis là pour..., il y a un côté plus humain qui se développe, tu comprends ?

B : oui oui t'étais bien à ce moment-là ? à l'aise

E : on était...on se sent égal, alors une fois je lui ai fait la réflexion, dis regarde je pourrais être ton père tu as l'âge de ma fille etc...ça permet de mettre les choses à un niveau égal en tant que collaborateur et elle p-e aussi d'être moins impressionnée par mon âge pcq je voulais surtout pas la mettre mal à l'aise. Pcq il m'est arrivé d'avoir des gens qui étaient impressionnés par mon âge et mon expérience et ils se demandaient pourquoi est-ce que c'est moi qui le forme tu comprends, alors que ...alors ça c'est très, très mauvais pour le contexte d'apprentissage, pour moi aussi....ça ne m'est pas arrivé ici chez XXX mais dans une autre vie, où j'ai vécu des périodes de formation comme ça les personnes étaient plus jeunes que moi et impressionnées par mon niveau de formation et mon niveau d'expérience, ils avaient plus de malaises que moi, malgré que j'essayais d'être humble.

B : ici dans cette séance-ci c'était clairement pas la situation.

E : non non

Vidéo

E : c'est bien aussi de pouvoir avoir ce niveau de détente, pcq j'imagine que elle aussi ça doit un peu la stresser et donc le fait d'être complètement à l'aise comme ça, ça permet d'être prêt pour le prochain appel qui va créer un petit niveau de tension, de stress chez moi, ..tu comprends...c'est vraiment bien ça.

B : tu te souviens avoir eu un niveau de tension dans cette séance-là ?

E : non, pas avec Sophie, ...je vois maintenant ok et puis je compare par exemple, sans remettre en question, par exemple le style de Carole, Carole qui est bcp plus transactionnelle, tu sais, qui est bcp plus, il faut aller vite avec le client ou Delphine, des fois elle ne laisse pas le temps au client et je critique pas, je ne juge pas mais dans un contexte d'apprentissage, c'était bcp plus difficile et entre 2 appels il n'y avait pas de moment de détente ou de débriefing, je restais avec mes questions.

Et tu vois si je prends le temps de jaser comme ça avec elle de sujets anodins, c'est vraiment, ou je me connais, c'est parce que on a bouclé la boucle, elle a répondu à toutes mes questions, de curiosité, pcq je suis quelqu'un qui va pas juste rester limité, pcq je veux comprendre le contexte dans son ensemble, pcq pour moi je le dis je vais rencontrer encore d'autres situations comme ça et donc...c'est important que je puisse comprendre l'ensemble, avoir une vue macro de ce qui s'est passé

### 9.3 Annexe 3: 2<sup>ème</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Damien

## Retranscription Entretien d'autoconfrontation

### LEGENDE :

Bénédicte = B = Chercheur

Damien = D = sujet interviewé

### CARACTERISTIQUES DE L'ENTRETIEN :

Date de l'entretien d'autoconfrontation: 1<sup>er</sup> février 2019 dont le support est une vidéo d'une séance de travail du 29 janvier 2019 entre Damien et Alain

Durée totale de l'entretien : 48 minutes 05 secondes

Lieu : bureau sur le lieu de travail du sujet

Enregistrement audio effectué à partir d'un smartphone posé entre l'intervieweur et l'étudiant

Bénédicte : Tu es prêt, on y va, donc je te replonge dans la séance.

Damien: parfait [vidéo]

B : Donc ici Damien, on a euh donc on a une séance et donc c'est toi qui euh, qui euh...tu notes tu prends note on entend que tu tapes, que tu frappes et en même temps tu dis à haute voix euh ce que tu, enfin le dossier que tu instruis.

D : mmh. Tout à fait. Ben j'explique, j'explique un peu euh, tout ce que je suis en train de noter euh je l'explique aussi à haute voix pour que euh voilà, Edouard qui m'écoute euh sache un peu vers où je suis en train d'aller parce que forcément ce que je suis en train d'écrire c'est des, euh, c'est tout un processus que je me fais dans ma tête, en train de voilà. Il ne lit pas dans mes pensées donc je suis obligé de le dire à haute voix pour qu'il sache un peu ce que je suis en train de faire et aussi euh voir si euh si il a des questions euh par rapport à ma manière de faire, de monter le dossier euh...Donc voilà ça c'est, c'était, c'était essentiellement euh ce qu'il ressortait en tout cas pendant la formation.

B : mmh [vidéo]

B : Donc ici Edouard t'a proposé donc de rajouter le minimum vital...

D : Voilà

B : à quoi tu as pensé ?

I : Ah ben c'est très bien, cela veut dire qu'il est attentif, cela veut dire que comme on avait déjà fait un certain nombre de dossiers avant donc il voit un peu vers où il a, allez il sent un peu mmm au niveau de

l'analyse que l'on doit faire et il a tout de suite détecté l'erreur qu'il y avait dans le calcul et ça c'est intéressant de voir qu'il suit. Il suit bien. Voilà

B : ok [vidéo]

B : Donc ici, euh, tu proposes à Edouard d'appeler le client.

D : Mmm

B : Et puis il te pose une question par rapport à son euh, son chiffre d'affaire et ensuite on voit tu changes de programme, tu changes d'écran et donc tu t'intéresses à son imposition.

D : tout à fait, car déjà à la base enfin, on avait pris en compte... Ici on utilise un template, un template qui est tout fait où on a mis des ratios pour pouvoir modéliser la capacité de remboursement et euh après le calcul on arrive pas à rencontrer la capacité de remboursement et on voit effectivement qu'Edouard me dit est ce que le bénéfice imposable il ne doit pas encore retirer le salaire donc je me dis ok oui sa question peut être basée sur quelque chose d'intéressant on va aller voir on va aller vérifier au niveau de l'avertissement extrait de rôle que l'on a reçu pour voir si le taux appliqué est plus sévère ou pas et secundo pouvoir répondre à sa question sur le fait, au niveau du bénéfice imposable qu'est-ce que monsieur a pu, euh a pu retirer comme charge est ce que son salaire ressortait là-dedans. Euh parce que voilà c'est un avocat et souvent ils le font, souvent ils font leur propre comptabilité. Donc c'est intéressant d'aller voir un peu quels sont les calculs qui ont été effectués. Euh, voilà.

B : Mais tu ne l'appelles pas

D : Ben on va l'appeler l'après

B : On va l'appeler, Ok

D : on va l'appeler après. [vidéo]

B : Tu veux dire quelque chose ?

D : Voilà. En fait, pourquoi je l'appelle pas tout de suite. Parce que avant de l'appeler il faut regrouper toutes les questions et appeler le client une fois que l'on a toutes ces questions en bonne et due forme avant d'appeler le client et savoir et euh ne pas le rappeler deux trois quatre fois pour la même chose. Donc c'est pour ça qu'on continue à regarder l'avertissement extrait de rôle pour vérifier euh ce que j'ai dit précédemment.

B : ok , donc ici tu n'as pas encore toutes les informations pour appeler le client ?

D : voilà donc c'est pour ça on regarde d'abord au niveau euh voilà au niveau de l'avertissement extrait de rôle avant d'appeler le client. [vidéo]

B : Donc ici Edouard te dit comme vous vous basez sur le 2017, il te suggère de demander le 2018 et là tu réponds pas à sa question ?

D : euh je vais répondre à sa question après. [vidéo]

D : donc ici cette partie-là, le fait de checker ensemble, on se rend compte en fait que le minimum vital qui avait déjà été déduit euh avait déjà été déduit dans son imposable. Euh et donc on pouvait ne pas le rajouter une fois de plus parce qu'on enlève les charges doublement.

B : ok

D : donc en gardant euh , c'est pour ça on a regardé en restant juste sur cette partie-là on arrive à rencontrer une capacité de remboursement.

B : ok

D : parce que le minimum vital ici il est de dix mille et des euh et je savais déjà à la base que euh Monsieur était marié et madame était salariée et que Madame intervient aussi dans les charges de la allez du couple et donc fatalement il y avait une capacité de remboursement mais il faut pouvoir le prouver sur base des documents que l'on reçoit. Donc et là on a été interrompu.

B : Oui et donc on t'a vu pendant tout un temps donc tu étais sur ton écran de droite et donc tu parcourais euh tu parcourais un document.

D : l'avertissement extrait de rôle

B : oui l'avertissement extrait de rôle. Ok et comment tu savais que tu devais parcourir ce document à ce moment-là ?

D : à ce moment-là, ben ici, parce que je l'avais déjà vu, je voulais être sûr que c'était effectivement le minimum vital qui ressortait sur ce document-là, donc je me suis dit ok euh je préfère aller regarder et comme je sais que c'est le client qui fait lui-même sa déclaration et qu'il fait lui-même sa et qu'il était aussi lui-même , il est pas en société il est en personne physique et donc souvent fiscalement on peut déduire un certain nombre de charges donc forcément euh j'ai été voir sur ce document-là.

B : oui , comme dans ce cas-ci c'est ce que tu as fait, pour ce client-ci.

D : oui pour ce client-ci, voilà

B : dans son avertissement extrait de rôle.

D : voilà, parce qu'on n'a pas de compte d'exploitation. [vidéo]

B : donc ici tu as un appel, qui interrompt ta discussion avec Edouard.

D : mm voilà, donc ici on a un appel pendant qu'on était en train d'analyser un dossier on a été interrompu par un appel, donc une nouvelle demande donc on arrête tout concernant le client précédant et on prend la nouvelle demande, euh donc voilà... Mais pendant ce temps j'ai toujours euh en tête, allez je classe ce dossier-là dans une partie de ma tête et juste après cet appel en reprendra l'analyse de l'autre dossier.

B : quand tu dis je classe ce dossier-là, donc c'est le dossier que tu faisais avec Edouard ?

D : que je faisais avec Edouard

C ; donc tu le classes dans une partie de ta tête, comment tu sais que tu dois le classer dans une partie de ta tête ?

D : parce que je dois, euh pour pouvoir être focus sur la nouvelle demande et être sûr de mieux comprendre la nouvelle demande euh voilà je reste entièrement concentré sur euh sur la nouvelle tâche qui arrive.

B : et comment c'est quand tu es concentré sur la nouvelle tâche qui arrive ?

D : euh.. à travers les informations que l'on reçoit, à travers les informations que l'on reçoit et à travers les informations que l'on retranscrit euh manuellement, parce que si on est dispersé, forcément on va mal écouter le client, on va mal prendre les informations et donc c'est après que l'on se rend compte que on n'a pas pris les informations euh qu'il fallait au début.

B : et donc on voit en fait sur l'image, tu prends notes, tu tapes.

D : Voilà, j'ouvre un nouveau word donc je laisse l'autre dossier, j'ouvre un nouveau word et je commence à taper les informations là-dessus. [vidéo]

B : donc ici tu es en conversation avec un client ou avec

D : l'agence

B : avec l'agence et on voit donc tu ouvres un autre, sur ton écran de droite, tu ouvres un autre document.

D : oui

B : et Edouard prend note

D : Mm. Voilà. Donc ici euh mm, j'ouvre, allez, j'ai pas vu ce qu'il a écrit dans ses notes parce que avant de commencer le coaching on s'était mis d'accord sur le fait que pendant qu'on était en call avec le client et l'agence euh pour faciliter justement allez le satisfaction client c'est mieux que si par exemple il a des questions ils les notes et par après on me les pose et comme ça on interrompt pas la discussion euh parce que voilà, nous on est en formation, c'est dans le cadre du boulot mais le client quand il appelle ben il a besoin de sa réponse tout de suite donc voilà, pour ça on préfère, je préfère qu'il note toutes ses questions et après je réponds à ses questions. [vidéo]

B : donc tu as mis le client enfin l'agence en attente, tu dis un petit instant je vais regarder ce que je peux faire et donc là Edouard t'interroge sur le renouvellement.

D : Mmm

B : et toi donc tu, on te voit tu es focus sur ton écran.

D : Oui

B : A quoi tu as pensé ?

D : Là j'étais un peu confus parce que euh j'avais déjà quelque chose, je savais qu'en mettant en pause j'étais en train de regarder d'abord la faisabilité euh de la prorogation de l'avance-relais et j'aurais aimé justement qu'il me pose la question après. Mais sur le moment même comme il m'a posé la question j'ai dit ok pas de soucis je réponds. Ben du coup on voit clairement que, quand même j'étais un peu euh , j'étais un peu voilà, interrompu dans ma lancée parce qu'il y avait une chose dont j'étais pas sûr au

niveau de l'avance-relais , au niveau de la prorogation d'ailleurs par la suite on va voir que je pose la question à euh à mon collègue qui est juste à côté et qui a eu certainement beaucoup, beaucoup de ce type de crédits là, je vais lui poser une question, donc voilà.

B : donc tu n'étais pas sûr ? c'est ça ?

D : Je n'étais pas sûr sur le euh l'aspect technique comment j'allais le faire, est-ce qu'il fallait envoyer les contrats ? ou est ce qu'il faut juste le faire euh dans l'outil qu'on utilise ?

B : ok. [vidéo]

B : voilà donc ici donc euh , je reprends tes mots de ce que tu m'as dit , tu n'es pas sûr et donc à un moment donné tu poses la question à...

D : Voilà, je pose la question à mon collègue qui est juste à côté et qui a l'habitude de le faire et qui a beaucoup d'expérience aussi. Autant je transmets ce que je sais à... à Edouard qui débute dans sa fonction autant voilà il sait aussi que l'on est dans une équipe où on ne peut pas tout savoir et en fonction des éléments que l'on, des cas que l'on reçoit au jour le jour euh du coup on est, on fait intervenir la connaissance de toute l'équipe, on va dire collective. Si on a une question ben on la pose collectivement et on a l'information que l'on ne détient pas. Donc vaut mieux le faire , que de faire des bêtises que de raconter n'importe quoi à quelqu'un qui débute. Donc on préfère toujours poser la question aux autres. [vidéo]

B : Donc ici Edouard te euh, Edouard te pose une question, euh technique : « un pourcent sur le taux de base ».

D : Mmm

B : tu hoches de la tête

D : voilà je hoche de la tête parce que en fait je l'ai fait sur le portail et donc il voyait que j'augmentais le taux de 1% donc il me pose la question pour être sûr qu'il a bien compris. Donc voilà et je lui dis oui.

B : ok. [vidéo]

B : Donc tu regardes attentivement ton écran et tu dis y'a pas de CN, y'a rien. Qu'est-ce qu'il se passe ?

D : Voilà ici ce qu'il se passe donc il se passe c'est que euh, j'avais déjà vu ces éléments-là euh avant de faire la prorogation mais comme j'étais rapide, je me suis rendu compte par après que j'ai été très rapide dans ma manipulation et donc je reviens en arrière, je regarde pour que Edouard voit quels sont les éléments qui m'ont permis tout de suite de dire ok on fait la prorogation sans pour autant demander une réanalyse de enfin de la demande. Donc je reviens en arrière, je vais doucement, je regarde et je répète à voix haute ce que je suis en train de faire.

B : ok. [vidéo]

B : Donc, tu as stoppé ton appel

D : Voilà

B : ton appel s'est clôturé et donc directement tu te tournes vers Edouard et tu dis je vais quand même noter ou indiquer je ne sais plus tes mots exacts

D : mm

B : que c'est la dernière fois qu'on le fait.

D : voilà, euh je note quand même pourquoi parce que c'est..., ici la mise en place, on a mis en place un type de crédit une avance-relais qui est basée sur une facture que l'on doit recevoir à un certain moment et on nous rappelle pour nous dire finalement ok ça c'est bon mais il y a encore un délai au niveau de la facturation et quand on réanalyse bien ici la demande, ce type de crédit . Allez ce qui fait que le client nous demande une avance-relais n'est pas justifié. Pour moi, cela aurait été mieux de lui mettre en place un crédit de caisse d'autant plus qu'il n'en a pas et c'est quelque chose, il a besoin de trésorerie au jour le jour. Parce que là c'est parce qu'il n'a pas la facture et fatalement il a des charges à payer et donc cela rentre dans son fonds de roulement et pour moi il faut financer par un crédit de caisse. Mais comme l'agence nous explique que voilà euh , là on n'entend pas mais l'agence nous explique que euh voilà il s'engage à ce que ce soit la dernière fois euh que l'on fasse une prorogation de l'avance-relais et que voilà ils vont mettre, ils vont en discuter avec le client pour que le client fasse plutôt autre chose ou gère mieux ses finances, du coup voilà là je dis ok mais je mets quand même en siebel, euh dans le système que l'on utilise, euh au cas où il y a un appel et que l'on tombe sur un autre de mes collègues. Pour que la personne sache que il y a eu ce discours là avec l'agence. Voilà.

B : Et cette information

D : et c'est cette information que j'explique, j'explique le pourquoi je le fais en siebel à Edouard. [vidéo]

B : Edouard te pose la question, la confiance du client ?

D : ouais parce que dans la conversation l'agence nous dit voilà eux ils préfèrent quand même faire l'avance-relais pour garder euh pour garder allez je sais plus trop les termes qu'ils ont utilisés en agence pour voilà pour surveiller le client voilà. Et donc Edouard me pose cette question, je dis oui ça je sais pas trop répondre à cela parce que c'est une information qui vient de l'agence et moi j n'ai pas été en contact avec le client donc je sais pas trop répondre à cela mais oui c'est bizarre.

B : Ok

D : c'est bizarre. [vidéo]

D : donc ici en fait euh comme je dis je suppose que s'il veut garder justement allez le contrôle sur le client c'est pour éviter qu'il y ait des soucis après et pour éviter qu'il y aient des soucis après forcément lié à sa capacité de remboursement soit lié au fait que euh il va pas utiliser la business line à bon escient parce que voilà si tu l'utilises à un certain moment faut renflouer. C'est pour ces éléments là on est dans des suppositions pour qu'il voit aussi quels sont les types de difficultés qu'il peut y avoir autour de ce produit-là. [vidéo]

B : Donc ici les 15 – 20 secondes qui viennent de s'écouler on voit tu es sur tes écrans

D : Mmm

B : tu tapes

D : mm

B : et tu parles à voix haute

D : Voilà, je lis ce que j'écris et je retranscris en même temps tout ce qui est entre les lignes parce que j'écris pas tout, je dis à haute voix ce qu'il y a entre les lignes pour que euh il voit ce que je suis en train de faire et le processus qu'il y a derrière, le pourquoi.

B : Il c'est Edouard ?

D : Edouard, oui ?

B : ok, ça va.[vidéo]

B : Tu veux dire quelque chose ?

D : Voilà, je reçois, pendant que je suis en train de finaliser euh l'appel qu'on a reçu donc j'ai reçu un « skype » d'un collaborateur qui m'interrompt euh parce qu'il y a quelqu'un en ligne et donc je dis à Edouard parce qu'il lit en même temps que moi je lis, j'allais l'appeler.

B : Mmm. [vidéo]

B : donc tu es en train de rédiger ton message, tu le lis à haute voix et donc Edouard t'interpelle tiens est ce qu'il ne manque pas des prévisions ?

D : mmm

D : Ben j'avais déjà, on avait fait le dossier la veille, donc je savais déjà tout ce qu'on avait reçu comme document euh et donc j'avais encore en tête, j'ai une bonne mémoire visuelle donc euh j'avais en tête que j'avais reçu le mail du comptable me disant ok on va vous envoyer le bilan 2018 la semaine prochaine et donc moi j'avais demandé un autre document, un nihil obstat voilà. Et je savais qu'on avait le plan financier. Et comme il m'a posé la question, je me suis dit ok ben on va aller voir dans le dossier peut-être que je me suis trompé donc on a été voir dans les dossiers et par la suite on verra qu'on avait déjà reçu le plan financier et qu'il manquait effectivement le bilan et le nihil obstat de regul.

B : Ok. [vidéo]

B : donc là tu dis : « ok on l'avait, il manquait le bilan » et tu passes sur ton écran de droite et tu consultes un document ?

D : Je consulte le plan financier avec lui.

B : ok, tu consultes le plan financier avec lui. [vidéo]

B : Un peu léger il te dit.

D : ouais c'est ça, juste avant je lui ai dit c'est un peu succinct comme plan financier mais voilà on l'a et il confirme effectivement que c'est léger.

B : ok. [vidéo]

B : Donc là tu lis à haute voix un mail toujours relatif à ce dossier-là ? c'est ça ?



D : toujours relatif à ce dossier-là , euh juste entre parenthèse, voilà Edouard c'est quelqu'un qui a une belle expérience derrière tant dans la finance que... mais ici ce sur quoi je mets l'accent, c'est les process en interne chez XXX vu qu'il est nouveau chez XXX pour qu'il voit un peu comment ça se passe au niveau processus interne, qu'est-ce qu'on doit demander dans tel ou tel cas, euh à qui on peut s'adresser et quel type de message peut être acceptable, enfin à notre convenance. Donc voilà c'est ça que j'essaie, je mets le focus là-dessus pour qu'il puisse intégrer cet aspect-là et même au niveau analyse quels sont les éléments sur lesquels il faut mettre l'accent et pas faire une analyse complète avec un dossier.

B : ok

D : Voilà. [vidéo]

B : tu prends un document, tu regardes ton écran et tu dis parfait.

D : Voilà, je dis parfait parce qu'on a reçu un nihil obstat où on avait demandé de régulariser euh ce qu'on appelle le LSC 30 pour dire que tout est en ordre et que nous pouvons, nous au niveau retail, traiter la demande. Et que le dossier n'est plus litigieux. Donc voilà, je vois que cela a été modifié manuellement dans nos systèmes et donc c'est pour cela que je dis parfait on peut analyser. [vidéo]

B : ok donc là Edouard dit tiens il y a une différence entre le manuel et le calculé

D : mm

B : et donc

D : et donc je lui explique que euh en gros euh, allez comment ça se passe concrètement au niveau processus donc là il y a une intervention humaine qui peut le faire manuellement, d'où le mot manuel et après le « calculé » ben c'est le système qui le calcul mais vu que le système tourne à des périodes bien déterminées là on est toujours à 30 mais vu qu'il y a eu une intervention manuelle on peut l'analyser.

B : ok. [vidéo]

B : Donc ici tu viens de dire une phrase : « on va terminer Buis » c'est ça ?

D : Ouais

B : Et en même temps tu, tu chipotes avec les écrans, euh..

D : Voilà. Donc ici on a terminé avec euh, on a été interrompu par deux dossiers, donc on a terminé avec les deux dossiers et je dis on va repartir sur le dossier initial.

B : Ok

D : que l'on était en train de faire, d'où le nom de Buis c'est le nom de l'avocat.

B : ok. [vidéo]

B : Edouard te pose une question, tiens là le dossier avec Pierre-André, je n'entends pas bien le son mais et tu dis on va faire ça.

D : ouais ouais ouais euh c'était le mail qu'on devait à envoyer à Pierre-André, enfin le premier dossier qui nous a interrompu et donc il m'a dit « est-ce qu'on ne doit pas clôturer » et je dis « oui on va le faire

après ». Donc j'ai mis ça de côté et euh pour que l'on se focalise sur le dossier euh qu'on était en train de faire. [vidéo]

B : Edouard te pose une question par rapport, donc il est interpellé par rapport à la capacité de remboursement du client.

D : Mmm

B : A quoi tu as pensé quand il te pose cette question-là ?

D : Moi tout de suite je me suis dit ok c'est par rapport à la euh, c'est par rapport..., il pense justement aux charges, au minimum vital dont on avait discuté avant donc je dis : « ok, bon je veux rentrer, je vais expliquer un peu plus moi mon point de vue par rapport à la situation et seulement après on appellera le client. Donc c'est ça que je lui explique au niveau de l'aer, ben fiscalement parlant il y a beaucoup de choses que la personne peut déduire fiscalement, peut faire passer en frais professionnels et donc forcément le minimum vital va être beaucoup, beaucoup moindre voir quasiment pas puisqu'ils font passer énormément de charges, allez en charges professionnelles.

B : ok donc ça c'est ton point de vue

D : c'est mon point de vue ouais

B : et c'est ça que tu essaies

D : ouais ça j'essaie

B : tu tentes de lui expliquer. Ok

D : Voilà de lui expliquer. [vidéo]

B : Donc là on te voit sur ton écran de droite, tu parcoures tout un document.

D : ici c'est la decision sheet, donc je monte mon dossier et je vais jusqu'au bout pour voir quels sont les points positifs et les points négatifs. Et seulement après cela, je saurais quels sont les éléments qui manquent dans le dossier, qui pourraient justement motiver le fait que l'on rencontre une capacité de remboursement avant d'appeler le client.

B : ok.

B : Damien comme il va être 11H05 et voilà tu as des obligations à remplir, notre accord c'était que cela dure jusque 11H00, je te propose que d'arrêter ici. Voilà on a quand même parcouru, il reste 8 minutes de vidéo. Voilà je te remercie.

D : Merci à toi.

D : juste, juste ban merci de m'avoir interviewé en tout cas, c'était hyper intéressant euh voilà le coaching je trouve cela très très intéressant car je suis passé par là quand j'ai commencé aussi. C'est tant challengeant pour euh pour les personnes qui coachent que pour celui qui écoutent parce que celui qui écoute fournit aussi beaucoup d'efforts pour pouvoir rester concentré tout le temps et après celui aussi qui coach ouais c'est pas toujours évident parce qu'on doit être vraiment focus et encore plus être filmé c'est pas toujours évident aussi, mais à un certain moment on oublie la caméra mais voilà c'est beau

challenge et je trouve allez que c'est comme ça qu'on apprend, quand on commence dans une boîte et c'est très bien.

B : Merci.

#### 9.4 Annexe 4: 2<sup>ème</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Edouard

### Retranscription Entretien d'autoconfrontation

#### **LEGENDE :**

Cécile = C = Chercheur

Edouard = E = sujet interviewé

#### **CARACTERISTIQUES DE L'ENTRETIEN :**

Date de l'entretien d'autoconfrontation: 1<sup>er</sup> février 2109 dont le support est une vidéo d'une séance de travail du 29 janvier 2019 entre Alain et Edouard

Durée totale de l'entretien : 45 minutes 43 secondes

Lieu : bureau sur le lieu de travail du sujet

Enregistrement audio effectué à partir d'un smartphone posé entre l'intervieweur et l'étudiant

Cécile: Quand tu veux arrêter, tu peux et moi aussi. Tu vois là ?

Edouard : Oui je vois

C : Ici, on voit sur la vidéo, tu as l'air un petit peu dubitatif ou peux-tu un peu me dire ce que tu penses comment c'est pour toi à ce moment-là ?

E : ben en fait j'essaye de comprendre un petit peu parce que cette histoire d'achat et de vente de voiture et de refinancement et donc Damien, en fait, fait beaucoup les choses lui-même, je me rappelle dans, quand j'étais en ligne 1, on partageait, on partageait le travail, à certains moments donnés, moi je faisais la voix et le coach faisait les mains ou vice et versa, Damien ne partage pas bcp, donc ce qui fait que je dois mettre bcp d'efforts sur le visuel et l'auditif et il ne me permet de pratiquer et je suis obligé même parfois de lui demander, est ce que tu peux me donner un dossier ou est-ce que tu peux me laisser faire ça. Alors c'est pour ça que, mais en fait j'arrive à suivre tout ce qu'il fait parce je connais maintenant les systèmes, choses que je ne connaissais pas quand j'étais en ligne 1, là je découvrais les systèmes, là je sais exactement quand il est dans la TPA, quand il est dans Siebel, ce qu'il fait etc...je poses des questions plus poussées sur la technicalité du montage du dossier

C : juste pour situer, ça fait longtemps que tu es à côté de Damien ?

E : ben ça va faire ma deuxième semaine

C : d'accord, comme ça on voit ensemble

## Vidéo

E : un des choses, que, en fait il ne présente pas, ok voici l'objectif, voici mon objectif, par exemple, c'est pour ça que je pose des questions, sur...par rapport à l'attitude du garage, ou certains documents, pq tu ne demandes pas ça, etc, je découvre au fur et à mesure, il a tout dans la tête, il sait lui où il va mais il ne me dit pas lui où il va...donc je dois lui tirer les vers du nez pour essayer de comprendre où il va, et tu vas voir à un moment donné, on le verra plus tard, pcq je me rappelle vraiment de cette séquence-là, il travaille sur plusieurs choses, plusieurs dossiers en même temps, il va terminer cette demande-là, il va avoir un appel, il va avoir différentes choses, et.....il est donc...c'est ça, d'ailleurs il me l'a dit...moi j'ai tout dans la tête, je sais où je vais, et ça c'est un petit peu.... C'est qqch que je dois aller chercher, je dois toujours lui soutirer l'information

C : donc toi ça te demande un effort au fait, par rapport à...

E : oui oui

C : à quelqu'un qui partage plus facilement

E : oui c'est ça, je découvre, par exemple, ce qu'il écrit où il va chercher l'information

C : il ne te montre pas comment il fait ?

E : je devine en fait, je devine et alors je le fais parler, et quand je le fais parler, à ce moment- là il m'explique, il est généreux, il partage bcp, ok

C : mais tu dois aller chercher l'information

E : oui je dois aller chercher l'information

C : et toi à ce moment-là, pour toi c'est, qu'est-ce que tu penses

E : ben disons que quand tu dois aller chercher l'information, ben c'est-à-dire que ça ne répond pas nécessairement à ma structure d'apprentissage, si par exemple je sais que voilà l'objectif c'est de faire, voici les étapes par lesquelles je vais passer, à ce moment-là, je vais pouvoir classifier, prendre l'information, le regarder ou le faire moi-même et structurer ça....

C : et classifier par après

E : et le classer et je vais en retenir qqch, tu comprends ? une méthodologie...un processus tandis que lui, il le fait ok, il va passer d'un exercice ou d'une tâche à l'autre sans nécessairement respecter un processus, ...honnêtement quand je vais chez Alain à côté, Alain est très structuré, très méthodologique, il a un process, je sais où il va aller, dans ces recherches etc....et c'est bcp moins énergivore pour moi d'être avec Alain que d'être avec Damien.

## Vidéo

E : tu vois ce qui arrive souvent dans un contexte comme ça, comme la méthodologie, les étapes ne sont pas claires, des fois tu restes avec comme une porte ouverte...tu attends...c'est vrai il y a encore cette question-là, il n' y a pas répondu, que va-t-il faire, ou c'est en attente...tu vois ce que je veux dire....

C : et tu poses la question à ce moment-là ou tu te dis je dois fermer la porte avant de continuer ?

E : ben ça dépend, des fois si c'est mineur, si c'est un détail, je laisse passer...oui c'est ça... ça dépend...parce que lui-même ça, je m'imagine, ça lui demande de la concentration, il se concentre sur la tâche aussi

C : oui c'est clair

Vidéo

E : je ne suis pas ce qu'il fait, je me réfléchis à autre chose, à mon avis il y a une question, je me rappelle plus c'est quoi, mais il y a une porte qui n'a pas été fermée là...tu vois

C : oui on voit à ton attitude...

E : oui, je pense que c'est son calcul, il a fait un calcul sur Excel pour déterminer une capacité de remboursement etc ...et je pense qu'il y a qqch qui me chiffonne,....tu comprends...la preuve il avait oublié ....un élément pour déterminer la capacité de remboursement, je lui ai fait remarquer et ça a changé la donne et il y a qqch qui me chiffonne, on va voir pcq ça va sortir, car je ne garde pas...on va voir après c'est quoi.

Vidéo

C : ici donc on voit que ça sort...tu dis vraiment ce qui te trottait dans la tête à ce moment-là

E : oui...et donc lui il était déjà en train de s'occuper d'une autre tâche, il allait téléphoner au client etc...mais pour moi, c'était comme pas terminé....honnêtement sans remettre en question la qualité de Damien, il est excellent mais en fait je doute, il ne m'a pas convaincu que lui comprend, tout à fait ou maîtrise à 100% le sujet, p-e que je pense que ça fait 1 an qui fait ça et des fois, est-ce que c'est pcq, je dirais il va le faire autrement ok ou des fois il ne maîtrise pas, il n'est pas encore tout à fait sûr....mais ça ne remet pas en question, il est excellent, il fait du bon travail, mais on sent que quelqu'un qui a plus de bouteille, comme Alain, où lui il est plus junior, tu comprends et ça se ressent...

C'est pour ça que je fais attention parfois à la manière dont je pose les questions

C : et je crois qu'ils ont p-e aussi chacun des points positifs différents, par rapport à leur manière d'être et ...mais c'est vrai que c'est qqch avec lequel il faut vivre

E : oui oui

Vidéo

C : là il te montre l'écran ? il te montre ce qu'il fait ?

E : oui en fait il me montre, en fait je pense qu'il est en train de découvrir avec moi un taux d'imposition, réel, du client, à travers son avertissement extrait de rôle, et parce que moi je suis en train de remettre en question, comme le taux d'imposition forfaitaire, et donc du coup ça a soulevé une question et il se remet en question lui-même aussi...dire oui effectivement, est-ce que je n'ai pas été trop sévère avec le client ok...en diminuant ses revenus de 20% et que le client a été imposé de 20% ou de moins ?...tu comprends ?

C : Il y a une vérification qui est faite

E : il est en train de faire une vérification, ok, pcq j'ai soulevé le problème vu qu'il a pas qu'il n'y a plus la capacité de remboursement maintenant

Vidéo

E : tu vois à ce moment-là, ce qui est intéressant, je me dis, ok...j'ai compris moi, en fait ce que je suis en train de faire, c'est me dire, moi comment je ferais pour éviter toute cette perte de temps, parce que en fait tu vois, qqch qui aurait pu être fait rapidement, déterminer le revenu imposable, la capacité, ce sont des données factuelles que l'on a , avec des documents, ok...et ben là je suis en train de me dire et ça ça fait partie de mon processus d'apprentissage, moi comment je ferai pour dire de raccourcir le délai plus tard...c'est ça que je me dit

C : donc là tu prends les informations et tu anticipes déjà pour ta manière à toi future de travailler

E : oui c'est ça, c'est sa manière de fonctionner et qq part j'apprends sur sa manière de fonctionner et qu'est-ce que je peux moi améliorer qui me conviendra, sans porter un jugement sur sa manière de fonctionner

C : non c'est sûr c'est juste une manière différente, on ne travaille pas tous de la même façon

E : d'ailleurs c'est même formateur, de pouvoir dire voici comment moi je fonctionnerai...pcq...

C : on apprend aussi parfois des erreurs des autres

E : c'est ça, disons qu'on arrivera tous les 2 au même résultat mais par des chemins différents

C : c'est clair

Vidéo

C : à ce moment-là, qu'est ce qui se passe ?

E : euh, pcq en fait ce qui est intéressant c'est qu'il a pris le temps, et j'apprécie bcp encore une fois, il prend... pcq moi des avertissements extrait de rôle ça fait 10 ans que je n'en ai pas vu, donc je découvre l'information qui a sur l'avertissement extrait de rôle et ça me permet de, en lui posant les questions, ce que je recherche c'est d'appréhender le document, de bien le comprendre pour plus tard vite pouvoir trouver l'information...

C : d'accord

E : je suis en fait dans une manière de dire ok, voici avec l'information qui sera disponible comment moi je vais fonctionner pcq j'aurai ma méthodologie à moi pour être productif, pour que rien ne m'échappe en fait

Vidéo

C : là tu as l'air attentif

E : oui....euh...mais en fait c'est le fait d'être un observateur passif et donc...intrinsèquement, je suis, j'observe mais je sais ce qui va se passer pcq c'est de la prise de commande, la prise au téléphone, les systèmes je les connais etc...et donc le fait d'être passif, ça diminue un peu l'attention à un moment donné, tu sais on voit...ben ok j'essaye de remettre en ordre les informations des tâches précédentes

qu'on a fait sur l'autre dossier...pcq tu vois, je suis en train de me dire, si on partageait la tâche je me sentirais plus impliqué....en fait,...mais ça ne remet pas en question l'apprentissage encore une fois.

Vidéo

E : ah je suis vraiment pas là...on le voit....je suis en train de penser à un autre dossier là....oui c'est ça

C : oui c'est vrai qu'on voit...

E : on voit, il m'a perdu, pcq en fait, oui c'est ça ...alors que j'ai remarqué, si je le faisais ou si je participais à la tâche, euh, ok p-e je ne pense pas que ça le ralentirait plus mais qq part ça me donnerait en plus la pratique manuelle pcq il n'y a pas juste les yeux et l'oreille qui me permettent d'apprendre mais là je manipulerais et donc il y a un troisième outil...

C : l'application

E : oui

Vidéo

C : en fait, on voit que lors du call ici, tu participes moins que au dossier avant où il y avait l'analyse sans le client en ligne, c'est qqch qu'on a l'impression....

E : oui pcq en fait c'est qqch que je maîtrise, il est en train de faire un pricing sur Excel et donc il le fait et donc je suis observateur passif simplement...je ne suis pas...je n'apprends rien , dans ce moment-là je n'apprends rien du tout.

Vidéo

E : t'as vu je suis complètement détaché

C : d'ailleurs on en te voit plus

E : oui c'est ça....pcq il y a...je dirais techniquement et pour être rationnel, il n'y a rien pour moi, en fait...nothing for me....qu'est- ce qu'il y a pour moi, il n'y a rien et donc tu te recules un petit peu, ça permet de prendre un break aussi, de....

Vidéo

E : c'est plus long d'être un observateur passif, le temps est plus long que quand tu es actif, le temps passe plus vite

C : c'est clair

Vidéo

C : j'avance un peu pcq ici on est vraiment dans ce que tu disais tout à l'heure, la formation plus passive

Vidéo

E : pour compenser ça, des fois, je le laisse travailler, je lui demande est-ce que tu as un dossier pour moi...en fait j'essaie plus, de fonctionner avec lui, ....de fonctionner en disant regarde...de trouver l'angle pour que ce soit un avantage pour lui... est-ce que tu me permets de faire,...moi je lui dit voilà,



moi ce que j'ai besoin, de manière très subtile je lui fais comprendre...t'observer c'est bien mais ça ne m'apporte pas bcp...ce que j'ai besoin c'est de remplir des DS, ok, de faire des analyses etc...même pas des calculs, pcq un calcul, c'est un calcul, je suis capable de le faire, mais c'est de remplir le contexte d'une DS, pour pouvoir le soumettre, afin que plus tard, on ne me remballe pas mes DS en me disant refais ton travail

C : ça devienne un automatisme

E : ça devienne un automatisme et donc souvent ce que je fais je lui dis est-ce une analyse, je la fais pour toi mais tu la corriges et comme ça tu gagnes du temps ...j'essaye d'être dans l'entraide....

Vidéo

C : c'est comment pour toi à ce moment-là ? tu es comment ?

E : honnêtement, je m'ennuie un peu.

C : d'accord...et tu penses à quoi ? si tu te souviens ?

E : il est possible que je pense à la prochaine étape, dire ok lui demander un dossier, essayer d'avoir qqch qui me mettra plus dans l'action. J'attends la prochaine action ou alors je vais la créer moi-même.

Vidéo

E : tu vois j'essaye de créer l'action, en lui faisant des suggestions etc.. ;pcq c'est un peu long qd-même....

Vidéo

C : là vous êtes revenus au dossier avant, avec la profession libérale ?

E : euh oui, probablement, pas sûr, ....

C : on voit ton intérêt à changer par rapport à...

E : oui, pcq on revient dans l'analyse et donc là, comme on est revenu sur le dossier d'avant, ça permet de continuer un petit peu le début de processus qu'on avait.

Vidéo

E : moi mon intérêt il est là, pcq, là, ça concerne, ce que je dois apprendre le plus, càd monter une DS.. tu comprends

C : Donc là ton intérêt est de nouveau présent

E : oui, pcq c'est ça mon objectif, c'est de monter des DS, c'est plus vraiment de prendre des calls, ou de prendre la commande

C : ça tu as appris en ligne 1

E : c'est ça, c'est de monter des DS en fait

Vidéo

C : là, il te montre ce qu'il fait sur sa DS

E : oui, en fait, il, au fur et à mesure, je pense qu'il met sur sa DS, au fur et à mesure qu'il réfléchit à des choses, il le met, je ne sais même pas si c'est définitif

C : et chez toi ?

E : mais....en fait, à ce moment-là je ne sais pas c'est quoi le but, pcq il y a un problème, on n'a pas toutes les réponses et je comprends pas pourquoi il n'appelle pas le client pour poser les questions, tu comprends et avoir les réponses effectives, là on cherche des choses, mais en fait c'est pas...t'es transparent et dans les documents tu n'as pas tout et il faut passer à l'action, poser des questions au client, dire voilà il y a ça et il me manque ça, qu'est-ce que vous en pensez, et en fait c'est ça, on ne passe pas à l'action là

Vidéo

C : tu as l'air sceptique

E : ouais, ...la question c'est, il a des recettes de 36 000 et il y a des mouvements confiés de 91 000...je prends ma calculatrice, je dis ok...c'est quoi la différence entre 91 000 et 36 000, ça fait 60 000....donc j'ai pas eu ma réponse à ma question, mais p-e qu'il y a eu d'autres mouvements, du type un prêt qui est rentré ou des choses comme ça, tu vois...mais j'ai eu la réponse plus tard.

C : mais tu as eu la réponse

E : oui j'ai eu la réponse mais plus tard

Vidéo

E : en fait, je me rappelle de ce moment-là, c'est, comme c'est assez passif, les questions que je pose, c'est un moyen pour moi de rester, comme...éveillé, ....C'est ça....pcq en fait je ne veux, je ne suis pas du tout désintéressé, ok, c'est pcq, c'est le niveau d'énergie que tu as en toi qui est stimulé par l'action ou d'autres choses, il y a différents effets stimulateurs qui te permet....mais si le stimulus n'est pas là, ben je me donne, moi, le stimulus de rester dans l'action

C : et de voir ici ce que tu peux apporter aussi

E : exact

Vidéo

E : on voit sur mon visage, je lutte, je lutte pour rester attentif...mais j'ai bcp appris avec lui, pcq il est très calme, j'ai appris à petites doses, ... tu comprends

Vidéo

C : ici, on voit que tu es plus actif.

E : oui, c'est ça, à chaque fois, c'est un nouvel écran, un nouveau document que j'essaye, que j'apprends à maîtriser, donc là c'était un CRRNAM, ok, où on voit ce que le client a chez nous, ce qu'il a à la concurrence, ok et si il est bon payeur, etc , et donc ben je mets à profit cet instant-là pour apprendre à lire rapidement

C : d'accord

E : qq part je me dis, ben au moins j'ai ça de pris, je sais lire ce document-là maintenant, car il partage ça avec moi.

Vidéo 40

E : tu vois, c'est ça que je te disais...je dois moi aller chercher l'information... ;

C : ça te coûte un peu d'énergie

E : oui, c'est ça...que si tu es dans l'action...

C : ou si on te donne la tâche à faire par toi-même

E : exact

C : où là l'énergie va être différente, elle va être mise sur l'action plutôt que sur la recherche

E : tu vois ce que j'aurais aimé...ce dossier-là je le connais, il était simple, ok, c'était financer une voiture avec une OAT, un avocat, qui fait 34000 et je dirais qui est célibataire ou qui vit chez maman, ou un truc comme ça, donc c'était vraiment simple....et j'aurais la faire moi-même cette analyse, ok et poser les questions quand j'étais perdu et à la limite, lui il aurait pu faire autre chose, une analyse plus complexe tu vois...ca m'aurait plus apporté de la faire moi-même et de lui poser des questions éventuellement, que juste de rester passif et de le regarder faire lui-même. Tu comprends ? pcq le dossier techniquement je l'appréhendais, c'était pas compliqué en fait

C : c'était dans tes cordes

E : oui c'est ça

Vidéo

C : là tu fais qqch ?

E : oui.....euh...oui p-e que je calcule qqch, ...honnêtement je ne sais pas.

C : pas de souci

Vidéo

C : voilà nous sommes arrivés au bout, en tout cas merci d'avoir partagé avec moi et d'avoir participé à cet exercice.

## 9.5 Annexe 5: 3<sup>ème</sup> situation: Entretien d'autoconfrontation Alain

### Retranscription Entretien d'autoconfrontation

#### LEGENDE :

Cécile = C = Chercheur

Alain = A = sujet interviewé

#### CARACTERISTIQUES DE L'ENTRETIEN :

Date de l'entretien d'autoconfrontation: 28 février 2019 dont le support est une vidéo d'une séance de travail du 21 février 2019 entre Alain et Edouard

Durée totale de l'entretien : 31 minutes 52 secondes

Lieu : bureau sur le lieu de travail du sujet

Enregistrement audio effectué à partir d'un smartphone posé entre l'intervieweur et l'étudiant

Cécile: non allons commencer, on va regarder la vidéo

Vidéo

Alain : on a justement un dossier avec ce client, il est revenu.

C : on voit ici que tu regardes ton écran et que tu expliques. Comment c'était pour toi

A : ben en fait, par rapport à là, c'était un peu facile pcq on avait déjà abordé de l'utilité de ce que devait être mis dans une décision sheet. La seule différence c'est qu'il n'en avait encore jamais faite hors TPA. Donc je lui avais déjà expliqué théoriquement quelles étaient les informations qu'il devait mettre dans la décision sheet hors TPA, donc théoriquement il comprenait comment ça fonctionnait, donc c'est sûr que là j'avais commencé ma DS avec les explications que je lui avais déjà données auparavant, juste pour compléter pour qu'elles soient complètes. Après c'est vrai j'aurais pu lui demander si il avait compris tout ce qu'il fallait compléter mais comme il m'a posé aucune question et que j'avais déjà travaillé avec lui avant et que quand il ne comprend pas il pose une question plutôt que d'attendre, je me suis dit que là-dessus il avait compris

Vidéo

C : là tu expliques ?

A : il était au courant que je ne savais pas le voir, mais je ne m'en souvenais plus... ;le problème a été réglé mais je ne sais toujours pas

C : tu expliques ce que tu fais à Edouard ?

A : ca je ne m'en souviens pas. D'un autre côté je ne sais rien lui expliquer, le KFC ne fonctionne pas et je ne sais pas comment ça se fait que ça ne fonctionne pas et je ne sais pas vers qui je dois aller. Je pense que là on parle, je pense que je l'envoie à Géraldine ou à Yves, et pour finir c'est un contact de Géraldine qui a trouvé le nom de la personne de contact, j'ai jamais eu de retour comme quoi c'était réglé mais un jour en retournant dans le dossier ça a fonctionné. Donc je suppose que la personne n'a pas fait de réponse pour dire que c'était réglé, c'est pas dramatique.

Vidéo

A : c'est bien que tu pousses sur pause. Tout ce qui gestion de la TPA et de Siebel à ce stade-là il le connaissait déjà. Donc ça c'est des choses qu'il ne fallait déjà plus lui expliquer. C'était vraiment tout ce qui est gestion de présentation, et surtout la DS de leasing qu'il n'en avait pas encore eu, pcq en ligne 1 en pdl verte, que ce soit leasing ou oat, tu fais pas du tout.

C : et là c'est toi qui encode ?

A : oui, c'est pour ça que là je ne lui explique pas comment j'encode, pcq ça il connaît, pcq c'est déjà arrivé avant de faire cette formation où il m'écoute, que lui monte des dossiers ou déjà introduise des TPA et puis il l'avait fait en ligne 1, donc c'était pas qqch qu'on devait lui expliquer. D'ailleurs il a très vite compris, en fait il a été très vite autonome, je trouve

C : d'accord

Vidéo

A : là je lui avais expliqué mon canevas habituel, donc pour le canevas habituel, même si j'ai le client en ligne, je vais à la banque carrefour des entreprises , avec le numéro d'entreprise pour voir qui sont réellement les gérants, la date de constitution, si les bilans sont publiés, donc ça ce sont des trucs que je sauve d'office, ben ici comme je lui dis, des VAI...généralement je ne fais pas ça... les VAI et les pécules de vacances, j'encode d'abord, 9x sur 10 tu n'as pas besoin d'avoir ces informations-là, pour pouvoir donner la décision, pcq t'as pas de présentation, tu peux juste aller vérifier après si le gérant, la personne que tu as eu en ligne est vraiment le gérant, pour le mettre correctement en 501, mais le reste, t'as pas besoin d'avoir toutes ces informations-là comme t'as pas de présentation à faire

C : ici tu lui expliques ta manière de travailler

A : oui, en fait je lui avais déjà expliquer ma manière auparavant et en fait je pense qu'il l'applique déjà. Pcq tu peux avoir, tu as une source déjà d'informations qui est assez importante sans devoir systématiquement poser les mêmes questions à tout le monde. Par exemple, tu vois la société est créée en 93, gérant depuis 2017 ou 2018, ben je crois qu'on en avait parlé justement, le bilan qui est publié ne relate pas l'activité de la personne actuellement....ce sont toutes des petites infos que tu peux avoir. et il a l'air d'avoir compris pcq je me souviens que tout au début, quand il faisait que regarder ce qu'on faisait, il m'avait très vite demandé pourquoi tu fais ça. Et je pense qu'il a, pcq il m'avait demandé les liens, donc je pense qu'il a assimilé et qu'il fait pareil. Mais c'est vrai que je remarque, avec lui, c'est que tu as ton canevas, mais donc si tu sors de ton canevas, il est un peu plus perdu, dans le sens où pourquoi tu sors de ton canevas... mais c'est pcq on n'a plus l'habitude nous de le faire, comme je le dis ici, voiture neuve, VAI, pécules de vacances, .... C'est pas trop mauvais...euh...on m'aurait appelé pour demander un

impôt dû, ben c'est sûr que j'aurai fait le canevas habituel...j'ai du mal à croire, j'ai rarement eu un impôt dû qui passe en accord automatique...

Vidéo

A : c'est de présentation, y a pas de présentation. Tu ne peux pas utiliser ta DS d'un accord automatique d'un ancien dossier pour une nouvelle présentation

C : ici on voit qu'il s'intéresse

A : oui, mais il a eu vite compris que si il veut gagner du temps, il doit utiliser tout ce qu'on a autour de nous et aller rechercher un dossier, aller rechercher une DS d'un dossier qui a été fait il y a 1.5 an ça sert à rien mais un dossier qui a été fait il y a un mois ou 2 mois, le gérant reste le gérant, tu contrôles si ces classes de risque et ces mouvements n'ont pas changé, mais si le canevas et la présentation de la personne correspondent à ce que tu voulais mettre, je ne vois pas l'intérêt d'aller tout retaper alors qu'on peut faire un copier-coller et juste ajuster si il faut. Un calcul de capacité de remboursement, ça m'est déjà arrivé, ça a été fait il y a 2 mois, je fais un copier-coller, je rajoute ma charge de crédits en plus, la capacité est toujours là, et c'est sur ces coups-là que tu gagnes du temps et ça il a l'air d'avoir vite compris aussi, que ça valait le coup d'utiliser ses outils-là, ils sont là, on a qu'à les utiliser

Vidéo

C : ici tu lui montres ?

A : en fait, dès que j'ai un appel qui rentre pour un nouveau dossier, je prends le nom du client et je crée un dossier sur le X, et dans ce dossier je vais enregistrer tout ce que j'ai trouvé comme document ou si il a trop à écrire je prends dans un word et j'enregistre dans ce dossier-là. Mais au début de l'appel tu sais jamais sur quoi tomber, tu ne sais jamais ce qu'on va te demander, tu vois juste j'appelle pour une nouvelle demande et donc du coup qd j'ai « j'appelle pour une nouvelle demande », c'est CTRL C- CTRL V et après on verra. Et effectivement le dossier est créé et y a rien dedans pcq il n'y a rien à mettre dedans, comme c'est un accord automatique.

Vidéo

C : et là par rapport au dossier donc tu expliques et puis tu envoies au client

A : oui maintenant j'ai pas souvenir si on est déjà arrivés au stade où on a envoyé le mail. Mais tout cet administratif-là, enfin, d'après moi il le connaît déjà, donc il n'y a pas de nécessité à perdre du temps là-dessus, je préfère perdre du temps ou prendre du temps sur qqch qui n'a pas encore vu. Envoyer un mail, il le faisait en ligne 1, il sait comment ça fonctionne, par contre c'est sûr que je pense qu'il a dû avoir une explication sur l'envoi du mail quand il y a une caution pcq en ligne 1 tu l'envoies online la plupart du temps et quand il y a une caution tu ne sais pas l'envoyer online. Mais je pense que ça il avait vu avec Dieudonné. Pcq moi, il ne m'a jamais posé la question et il y a déjà eu des décisions qui me montraient avec des cautions et j'ai jamais vu qu'il y avait des soucis dans qqch ou dans quoique ce soit.

Vidéo

C : et ici ?

A : là je pense que ça aurait été plus intéressant d'avoir un cas d'avoir un groupe et de monter une DS leasing avec le groupe mais j'en avais pas

C : là tu lui montres ?

A : je lui montre comment, je lui montre la théorie, comme si je lui donnais un mode d'emploi, mais dans la pratique, dans la pratique en fait dans mes DS, moi c'est ma façon de travailler, je remets même au nom du groupe, si il n'y a pas de groupe, au nom du groupe je mets le demandeur et au nom du demandeur, je remets le demandeur, je fais juste du copier-coller. Donc je lui ai montrer comment faire une présentation d'un groupe, mais sans pour autant utiliser un groupe...donc la théorie il l'a la pratique ce serait p-e une bonne idée d'avoir un groupe et de faire une DS basic avec un groupe. Je pense qu'il a compris mais le faire une fois c'est pas perdu.

Vidéo

A : là, sur ce coup-là il a bien assimilé le fait de camion, automatiquement demander garantie transport, pcq je lui avais déjà expliqué et ça arrive souvent, on fait un crédit camion et puis le camion arrive et on nous appelle il faut une GD transport et là on voit bien qu'il a posé la question en disant « tiens tu parles pas de la GD » et là maintenant, je ne m'en souvenais plus, au moment, mais c'est là que je vois que je lui dis, on n'a pas besoin de la GD comme ça remplace un camion donc ça c'est cool qu'il ait assimilé ça...

C : il anticipe au fait

A : oui, il a au vite compris que de un c'est du ticket facile et de deux ça évite de faire une présentation pour rien et c'est complémentaire, tu vas pas faire un crédit camion et puis dire non on ne vous suit pas pour la GD, ou l'inverse, il a vite compris que c'était qqch qui était complémentaire

Vidéo

C : donc là, il suit au fait

A : c'est au fait je lui montre, on en avait déjà parlé avant, du calcul, des phrases de calcul qui sont déjà toutes faites dans les DS et lesquelles j'utilise et à quel moment et pq, et donc là on était occupé à monter la DS déjà via ses charges présentes à la banque nationale, sans avoir encore déjà reçu son compte de résultats 2017 et 2018 pour savoir ses revenus, mais en attendant ce sont toutes des choses encodées qu'on ne devra pas faire lorsqu'on recevra au moment les documents

Vidéo

C : on a terminé pour la partie vidéo, Merci d'avoir participé à l'exercice

## Retranscription Entretien d'autoconfrontation

### LEGENDE :

Bénédicte = B = Chercheur

Edouard = E = sujet interviewé

### CARACTERISTIQUES DE L'ENTRETIEN :

Date de l'entretien d'autoconfrontation: 22 février 2019 dont le support est une vidéo d'une séance de travail du 21 février 2019 entre Alain et Edouard

Durée totale de l'entretien : 79 minutes 01 seconde

Lieu : bureau sur le lieu de travail du sujet

Enregistrement audio effectué à partir d'un smartphone posé entre l'intervieweur et l'étudiant

Bénédicte : Voilà donc le but c'est donc de te replonger dans la séance

Edouard : Mm

B : avec Alain ici et donc euh le but c'est donc de euh découvrir en fait mille et une choses, il s'est passé plus de choses que ce qu'on voit sur l'écran et l'idée c'est d'aller chercher ces mille et une choses, nous ce qui nous intéresse c'est les mille et une choses. On y va on se replonge dans la séance ?

E : Mm

B : c'est parti [vidéo]

E : Ici j'aime bien, en fait de temps en temps délibérément je vais du côté d'Alain parce que euh j'aime bien sa méthodologie. Donc en fait ce que je veux rechercher ce sont ses façons de faire et je l'ai senti tu sais il a d'autres façons de faire que celles de Damien. Damien est beaucoup plus méthodique etc tandis que lui il est plus dans l'action, il est proactif, il est hyper rapide il a niveau de productivité qui m'intéresse et en fait c'est ce que je recherche à chaque fois que je suis chez Alain, euh je dirais l'éligibilité du crédit, tout ce qui concerne le crédit ou les calculs ça j'ai pas de problèmes j'essaie de voir quel est son workflow, quel est son process ok parce qu'au bout du compte on arrive tous à la même décision on fait une analyse et on dit oui ou on dit non et lui en fait il a process qui est très particulier il joue sur plusieurs sites en même temps il ouvre plusieurs pages, il fait la collecte de l'information d'une manière qui est très productive et que j'aime bien et c'est ça que je cherche, que j'essaie de retrouver chez Alain.

B : Cette fois-là, c'était la première fois que tu allais chez Alain



E : Non

B : Ou tu avais déjà été chez Alain ?

E : c'est pour ça que j'aime bien d'aller chez lui

B : en allant chez Alain cette fois-là, tu cherchais ça ?

E : Je recherchais ça.

B : Tu étais conscient de ..

E : Cela me stimule parce que on est dans l'action, il y a un niveau d'adrénaline. J'avais partagé la fois dernière dans le feedback de l'entrevue que par exemple il y avait des moments avec Damien où c'est très passif, t'sais il est... , j'avais du mal, on voyait d'ailleurs je m'endormais, j'avais du mal à rester attentif. Tandis qu'avec Alain il y a un niveau d'adrénaline, on est dans l'action et je trouve cela très intéressant et c'est bon pour l'apprentissage.

B : Ok et dans cette séance-ci en allant chez Alain tu t'attendais avoir un certain, ... cette adrénaline-là ?

E : Ben c'est ça parce que en fait, euh il me stimule intellectuellement vu que je trouve qu'il a un haut niveau de productivité et c'est ça que je veux aller chercher dans mon apprentissage.

B : ok. [Vidéo]

B : Donc ici Alain manipule les écrans, sur l'écran de gauche on voit un dossier.

E : Mm

B : Et donc tu lui poses des questions concernant la demande de client.

E : Mm

B : A quoi tu as pensé quand tu lui poses ces questions-là ?

E : Mais j'essaie de voir où est ce qu'il en est rendu dans le processus, euh donc là apparemment ce que j'ai compris c'est qu'il a déjà fait des offres etc. Donc j'essaie de voir à quel niveau on se situe dans la démarche.

B : Mm

E : Pour m'aligner avec lui en fait

B : c'est ça

E : pour être au même niveau de réflexion et d'analyse que lui

B : et Comment tu sais que tu vas être au même niveau et enfin au même niveau d'analyse et au même niveau process que lui ?

E : quand je serais capable de faire les choses visuellement en même temps que lui ou même de les anticiper.

B : Ok

E : Pour le moment, lui il sait ce qu'il va faire et moi pas. Donc je pose des questions pour le rattraper.

B : ok [vidéo]

E : Tu vois, il me donne l'information, en fait il a pas pris le temps, il est rentré directement dans un dossier, il a pas planté le décor donc je découvre les choses au compte-goutte, il faut que j'assemble tout ça.

B : Mm [vidéo]

E : C'est cela qui est parfois difficile au début quand tu es en observation ou comme ça, tu observes ce que quelqu'un fait mais c'est pas nécessairement un pédagogue et « just follow me », suis-moi et, tandis qu'un prof lui il va planter le décor il va dire voici les objectifs, il t'sais et donc euh c'est ça que c'est parfois euh ben il faut parfois attendre, être patient qu'on soit au même niveau que lui.

B : et dans cette séance-ci c'est ce que tu fais ? Tu attends qu'on, euh, donc Alain prend son dossier, te donne quelques informations,

E : oui oui

B : tu attends pour

E : oui

B : pour recevoir les informations ?

E : oui, je suis patient, j'attends qu'il y ait quelque chose d'intéressant qui arrive pour moi.

B : Ok. [vidéo]

E : Là tu vois l'action commence, c'est le moment que j'attendais, euh appel qui rentre et regarde comment euh il est hyper actif, ok parce qu'il ouvre tous ses écrans en fait, il essaie d'aller plus vite que le client d'avoir comme un maximum d'informations pour pouvoir discuter, il est capable de le faire en même temps. De parler de doawndloader de l'information, et donc là je regarde les écrans qu'il ouvre.

B : Mm

E : Donc là il va ouvrir par exemple son « siebel », il va ouvrir en même temps son fichier où il va prendre des notes en même temps le « bce » où il va comment l'enregistrement de la banque nationale, branch bank, regarder les bilans... je trouve cela très fort.

B : Mm

E : il est capable de déjà dans une situation de dire, ok ça c'est un bon appel ou ça c'est de la ... du mauvais. Et si c'est du mauvais ben alors à ce moment-là il va se diriger pour challenger directement le client et il va être capable de dire non tout de suite. Tu vois ce que je veux dire.

B : oui

B : et donc ici on voit bien ton regard.

E : Oui

B : Il est vraiment rivé sur l'écran ?

E : Parce que tu vois là il est dans siebel, il prend déjà toutes les notes de ce qu'on lui dit, c'est-à-dire du besoin du client, il met les notes dans siebel voilà c'est un financement, ou je sais pas le montant ou la durée etc...Et en même temps qu'il prend des notes, il va aller ouvrir d'autres écrans, euh par exemple le bce et tpa.

B : ok

E : et branch bank

B : et toi quand tu le vois qui ouvre siebel, qui prend directement ses notes en siebel et qu'il ouvre d'autres applications, à quoi tu penses ?

E : La séquence... Les séquences, parce que en fait c'est des automatismes qu'il a, il a des routines séquentielles et c'est ça que je veux comprendre. Ses routines séquentielles pour me les approprier.

B : ok. [vidéo]

B : Donc Alain est en discussion avec le client, il note en même temps sur siebel, ton regard est fixé sur ses écrans, qu'est ce qui se passe ?

B : Quand Alain note, toi tu regardes l'écran.

E : Ben en fait euh, j'entends toute la conversation

B : oui

E : et euh euh, ce que j'essaie de comprendre, enfin d'observer c'est ok, parce que dans une phrase il se dit en une minute je sais pas combien de mots peut-être une cinquantaine ou une centaine de mots et c'est impossible de marquer les cent mots, je dirais comment il va capturer l'essentiel de l'information, qu'est-ce qu'il va mettre et à quel endroit il va le mettre parce que c'est des choses que l'on va devoir récupérer. Et l'idée parce que ce qui fait sa productivité c'est que euh il met les choses directement aux bons endroits, il ne devra pas les refaire après en « after call ».

B : Ok

E : tu comprends

B : oui

E : et donc c'est vraiment cette faculté que j'essaie d'acquérir. [vidéo]

E : Tu vois j'aime bien là, en fait ce qu'il fait euh, il dit pas la vérité au client, on était dans un autre dossier on va tout reprendre, il gagne du temps, et ça c'est un bon truc, c'est excellent parce que en disant cela, tu... je trouve que c'est une belle technique pour rester en connexion faire patienter le client mais surtout permettre aux écrans qu'il a besoin de s'ouvrir. Donc je suis vraiment avec lui dans un stade ultime de l'apprentissage, je fais pas de l'apprentissage sur des notions de crédit ou d'utilisation des technologies, je suis sur un apprentissage sur, euh sur le niveau de productivité.

B : ouais

E : Et donc quand on est là euh, je dirai c'est de valeur pour moi.

B : mm

E : Parce que je veux pas réapprendre à mettre des notes dans siebel, ou à faire une tpa etc ou faire une analyse, tu comprends

B : oui oui

E : ce que je veux apprendre c'est quelque chose à forte valeur ajoutée.

B : ok

E : et je sais qu'avec lui, je vais l'avoir et c'est pour ça que je vais chez lui. [vidéo]

E : tu as vu tout, je me vois aller, tous mes sens sont éveillés je dirai sa réaction et tout

B : oui

E : c'est très stimulant quand tu fais l'acquisition d'éléments à haute valeur ajoutée.

B : c'est ça ton regard va des écrans à Alain sans cesse, l'écran- Alain,

E : et j'entends en plus.

B : et dans ton casque tu entends la conversation.

E : oui. Tous les sens sont utilisés, pourquoi j'ai presque un niveau pas de stress mais t'sais de stimulation, d'adrénaline. Euh mais c'est parce que, t'sais j'aurai eu, je suis rendu là dans mon processus d'apprentissage, tu comprends il y a des phases. Au mois de novembre, de décembre quand on s'est vu j'étais pas là du tout, j'avais besoin d'apprendre les écrans, les systèmes, les écrans, faire les mains, la voix. Je sais pas si tu te souviens ?

B : oui oui je me souviens avec Sophie.

E : Elle me donnait les mains ou la voix et j'étais pas capable de tout faire en même temps. Maintenant je maîtrise cette partie-là, je maîtrise le crédit

B : tu viens chercher un autre niveau

E : Oui de la productivité. [vidéo]

B : ici à nouveau ton regard va d'un écran à l'autre, tu prends de la distance, tu t rapproches de l'écran, sans cesse, tu bouges, on voit ta tête, on voit ton regard qui bouge aussi.

E : oui [rires]. A mon avis, je dirai le corporel qui exprime ce que je vis, je vis avec lui, t'sais le fait qu'il passe d'un écran à l'autre , je pense que là il est déjà en train de lancer les demandes d'autorisation sur tpa, euh..

B : Mm

E : oui

B : et on entend aussi Alain qui pose des questions au client, tiens quel est le montant que vous souhaitez pour votre versement anticipé d'impôts. Quand tu entends Alain qui questionne le client, à quoi tu penses, qu'est-ce qu'il se passe ?

E : Ben en fait, euh, euh ce que je fais, je euh. Tu sais l'apprentissage par analogie, c'est une belle forme d'apprentissage, c'est ça en fait. Je vais m'inspirer, je me dis ah c'est bien les paroles qu'il dit, c'est calme il a ton de voix qui ne montre pas ou qui ne laisse pas ressentir qu'il a des difficultés, et donc c'est ça, c'est vraiment de faire du copier-coller.

B : ok. [vidéo]

E : là tu vois là, je trouve cela impressionnant parce qu'il est capable de débiter des mots, ok, un texte et en même temps il est en train de travailler sur tpa. Tu vois, et ça, ça m'impressionne.

B : Mm

E : parce qu'il a la maîtrise complète de ces processus.

B : Comment c'est quand ça t'impressionne, ?

E : Ben euh pour moi, il est crédible en tant que professeur, c'est vers lui dès fois j'aurai envie de me retourner pour euh, je suis assez content d'ailleurs d'avoir Alain et Damien après dès fois je suis un peu tiraillé parce que officiellement c'est Damien qui le coach, donc je vais poser la question à Damien mais euh dès fois j'aurai plus envie de la poser à Alain parce que la réponse va venir vite.

B : Mm

E : Il est très transactionnel, productif, tactac et je vais avoir l'information rapidement.

B : Mm

E : ok donc oui le fait qu'il maîtrise complètement ses outils, son discours et sa productivité, pour moi il a niveau de crédibilité énorme.

B : ok

E : et c'est ce que tu t'attends d'un coach.

B : Mm. Ok [vidéo]

E : tu vois regarde je souris parce que je suis vraiment impressionné, il a déjà peut-être une décision, il a peut-être déjà un truc, il fait du blabla. Tu comprends, c'est extraordinaire. Tu comprends ?

B : Oui

E : [rises]

B : Donc le fait que tu souris, alors ?

E : oui. Il a du succès

B : Ah oui

E : Tu vois il a réussi à avoir, il a déjà la réponse

B : oui

E : En combien, deux minutes ?

B : oui

E : wow, il score. [Claquement de mains]. [vidéo]

B : Donc là Alain a changé d'écran, il a fait une manipulation, on voit son écran qui bouge et ton regard suit euh, suit l'écran, on voit que tu t'avances vers l'écran.

E : Mm

B : tu te souviens de ce qui se passe ?

E : pas vraiment, euh je pense qu'à ce moment-là j'ai dû me dire, t'sais on voyait qu'il maîtrisait sa matière. Ok.

B : Mm

E : tu sais que les dates de dépôt, des paiements etc., et je me suis dit ok il faut que je maîtrise cela pour pouvoir euh. Mais je ne sais pas ce qu'il se passe pour le moment avec les écrans. On pourrait peut-être continuer.

B : On va voir. [vidéo]

B : Tu as un petit mouvement de recul et tu euh, ton regard change.

E : Mm

B : Il s'est passé quelque chose ?

E : ... euh

B : C'est peut-être ce que le client a dit ?

E : Non, euh, ici je suis toujours en train d'observer ses processus, parfois peut-être que c'est pour mieux voir l'écran que je recule un peu. [vidéo]

B : Alain explique les caractéristiques du produit au client, son remboursement etc. Ton regard ne bouge pas, est fixé sur l'écran, tu es statique, tu ne bouges pas. Qu'est ce qui se passe ?

E : [blanc]. Mmm Euh honnêtement je pense euh je pense que là, j'observe ce qui se passe parce que euh, rendu là tu vois. Au début euh, je euh, je suivais et même j'anticipais ce qu'il allait faire d'un écran à l'autre et tout, mais là on est dans un temps mort parce qu'il explique des choses et euh il n'y a rien qui se passe, il a juste pris quelques notes en siebel, ok. Et donc même lui, il attend la décision du client, il explique les caractéristiques, le client va réfléchir et donc on aura un « go » après, ça va reprendre.

B : Ok [vidéo]

E : T'as vu, il m'a impressionné. Il m'a impressionné parce qu'en fait je dirais, c'était déjà fini depuis deux ou trois minutes, tu comprends et là il était en train de finaliser son pitch de vente avec le client mais il a déjà tout fait il ne lui reste plus que le contrat à envoyer et c'est fini quoi.

B : c'est, d'où le mouvement sur ton visage ?

E : oui ; c'est, wouh

B : oui voilà

E : Good job, t'sais il a scoré. Mais surtout dans un temps limite, sans démontrer un niveau de stress au client, la voix est ...etc. et c'est ça que euh dont je veux faire l'acquisition. [vidéo]

B : Ici Alain te donne une explication sur le processus qu'il a fait, il dit, j'ai pas suivi le processus habituel, euh c'est un versement anticipé d'impôt, il a une bonne classe de risque et donc tu lui poses la question, c'est quoi le processus, tiens oui ici tu n'as pas fait le processus.

E : il n'a pas fait le processus habituel, il a été plus rapide que d'habitude.

B : Mm

E : parce que d'habitude il va encore une fois euh, télécharger beaucoup plus de documents, il va faire des sauvegardes en même temps sur son X, etc. Et effectivement, là il les avait pas faits donc c'était plus léger et en fait c'est ça j'essaie de comprendre comment lui il fait. Bon, euh, il y a des processus encore plus écourtés, des processus plus allongés et qu'est ce qui va déterminer son choix de process, comment il pense.

B : c'est ça

E : oui

B : quand tu lui poses la question, c'est ces indicateurs là que tu veux avoir.

E : Un peu comme si j'essaie de comprendre l'algorithme qu'il a pour faire un choix et une décision. Tu comprends ?

B : Mm [vidéo]

B : donc là tu poses une question à Alain sur le côté technique du dossier, donc il va être prélevé demain ou lundi des mensualités, je ne sais plus le terme exact.

E : oui, c'est ça.

B : tu lui poses cette question-là.

E : c'est un VAI phase dépôt qu'on a fait au mois de euh fin janvier je crois, février, donc il y avait deux prélèvements au 1<sup>er</sup> février.

B : mm

E : Je voulais justement valider de l'information.

B : tu cherches à valider l'information et donc tu valides en lui posant la question et comment est-ce que tu sais que c'est validé ?

E : euh ?

B : que l'information est validée ?

E : parce qu'il me l'a confirmée.

B : Il te l'a confirmée, ok. [vidéo]

E : Tu vois il a plein de petits trucs, pour faire des gains de productivité.

B : mm

E : pour lui ou pour les autres

B : mm

E : Je trouve cela intéressant de partager des petits trucs comme ça. [vidéo]

B : Ici aussi tu poses une question technique, tu lui as fait un taux d'appel, ce n'est pas 0,65% ?

E : C'est ça, pour moi s'il me dit que c'est 0,75% à ce moment-là je pense que il a..., il m'a convaincu qu'il a assez d'expérience et de crédibilité pour que je puisse le croire. Tu vois ce que je veux dire.

B : oui ok

E : Je vais pas remettre en question ce qu'il dit parce qu'il est très crédible.

B : Mm.

E : Dans ce qu'il fait.

B : Ok [Vidéo]

E : Tu vois là, là en fait autant sur les processus, l'efficacité euh etc, le côté transactionnel il est bon, ok, je l'apprécie pour ça et c'est ce que je recherche.

B : Mm

E : chez lui quand je suis en apprentissage avec lui. Autant là je partage pas, parce qu'on est en échange d'idées là.

B : mm

E : Là, euh, on relâche un peu la pression on échange, j'essaie de comprendre qu'est-ce qu'il y a après, ok. Et euh, ça c'est et euh ça ça devient personnel je pense que moi j'aurai dit au client : « sachez que l'année prochaine,.. » ok. Je voulais savoir lui comment il, comment il le perçoit et même si il a une autre vision cette partie-là je l'accepte pas, parce que cela ne correspond pas à mes valeurs.

B : Ok.

E : Tu comprends, euh. Au niveau, euh de l'approche client.

B : oui

E : Ok je suis moins transactionnel que lui et plus relationnel et donc je me dis ben moi je le ferai donc si je peux avoir le côté relationnel que j'aime bien avoir avec le client et l'efficacité transactionnelle, je suis gagnant, tu comprends, parce que au bout du compte c'est ce que tu recherches.



B : Ok. Ok donc tu lui poses la question tiens est ce qu'on préviendrait pas le client, il te dit non parce que..

E : Mais là je valide pas l'information.

B : Ok

E : Là, j'ai juste pris son point de vue mais je ne l'ai pas euh

B : Ok.

E : Accepté, tu comprends ?

B : ok. [vidéo]

E : Tu sais ce qui est bon, c'est rigolo, c'est rigole hein, mais c'est tellement bon parce que tout ce côté informel euh, ça permet de relâcher la pression. Ok. Et quand tu relâches la pression [rires], t'as vu cela fait du bien.

B : Oui et d'ailleurs tu ris, sur la ..

E : Oui tu te relâches un peu, tu relâches un stress et puis euh, tu es prêt pour après reprendre, refaire l'acquisition de ou refaire un nouvel apprentissage. Ça c'est ce que j'aime ici, c'est un contexte particulier.

B : Mm

E : T'sais quand tu es dans une classe de cours, t'as pas ça quoi. [rires]. [vidéo]

B : Oui donc là ton regard, en fait on voit que tu regardes la caméra et tu regardes Cécile qui a placé la caméra t'es plus du tout, ton regard n'est plus sur les écrans, n'est plus sur Alain.

E : Non. Il y a eu un.., c'est la récréation pour le moment.

B : Ok

E : c'est la pause, c'est la pause récréation et je vais y revenir quand ce sera.

B : ok. [vidéo]

B : Là ; Alain te donne une explication technique sur le.., l'encodage du dossier et on voit ton regard qui s'approche de l'écran et tu as les sourcils qui se relèvent tout doucement, et tu es vraiment aussi de nouveau focus sur son écran.

E : Euh, je ne sais pas ce qui se passe, peut-être on va comprendre dans quelques secondes ce qui se passe. [vidéo]

E : En fait, il est en train de finaliser. Ok, donc d'envoyer les contacts, de fermer son lead etc., c'est toutes des choses avec lesquelles je suis familier.

B : ok

E : donc là je fais juste de l'observation.

B : ok. [vidéo]

E : Tu vois là il vient de confirmer ce pourquoi je suis là. Tu vois et c'est ça et après je dis mais finalement tu as créé ton dossier sur le X mais il y a, on avait besoin d'aucun document. Et comme il a dit, ben je l'ai créé par réflexe mais je n'en ai pas besoin, il aurait pu le détruire où il va le laisser. Il confirme, euh, que c'est plus simple tant qu'on a le client d'avoir les informations et c'est ça que j'aime bien, je veux trouver, je veux apprendre de lui pour être capable de faire ça aussi. T'sais et je commence déjà à le faire, je vais vite déjà chercher les bilans, je calcule vite fait si il y a une capacité de remboursement et euh si il ne l'a pas je vais poser des questions. Tac

B : Mm

E : je vais plus creuser dans euh,

B : oui

E : pour gagner du temps parce que le but c'est ça.

B : Mm

E : Si tu fais toute ton analyse et puis que tu dis, euh bon ben je vais retéléphoner au client pour demander si il y a une capacité de remboursement, etc..

B : Mm. Ok. Donc ici c'est ce que vous faites.

E : il vient de confirmer oui. [vidéo]

B : donc ici vous avez un échange sur l'ordre de, euh, présentation des bilans.

E : Non, en fait, sur la source d'informations. Je voulais valider, ok, les bilans que l'on va chercher sur la bce et l'information qu'on a dans customer view. T'sais on a les bilans dans customer view.

B : Mm

E : J'disais c'est quoi la différence, il me dit c'est les mêmes. Donc alors je pose la question j'essaie de, je le challenge un peu, j'essaie de, mais pourquoi tu vas chercher les bilans, pourquoi tu vas chercher de l'information à l'extérieur vu que tu l'as à l'interne.

B : Mm

E : et qu'elle est déjà disponible. Hein, tu fais customer view et puis tu l'as tout de suite.

B : Ok.

E : Et là il m'dit, c'est parce que je préfère le faire comme ça pour que euh, pour X raison, pour une question de présentation en fait.

B : Ok

E : Ok et donc là, je me dis ok à ce moment-là je suis en train de me dire ok est ce que je vais faire comme lui, les télécharger sur la BNB ou est-ce que je vais prendre ceux de. Et au final, sur le moment je me suis dit ben si l'information est présente dans branch bank pourquoi je vais aller la télécharger ?

B : Mm

E : Mais tu sais que maintenant, je fais comme lui, je vais les télécharger parce que comme ça j'ai le format pdf dans mon X et puis je peux y revenir quand je veux.

B : Mm

E : C'est plus facile à réouvrir après quand je fais mes calculs que de chaque fois aller dans tpa qui est beaucoup plus lourd.

B : Ok donc tu as fini par adopter sa méthode.

E : sa méthode.

B : ok. [vidéo]

E : Tu vois j'essaie de valider la pertinence de la méthode.

B : Ok

E : J'essaie de voir par tous les cas possibles. Pourquoi est-ce qu'on le téléchargerait euh de la BNB, ok, plutôt que de prendre celui qui est dans tpa et finalement il me donne des arguments pour aller. Comme il dit, tu peux l'avoir publié à la BNB et qu'il est pas encore dans tpa. Tu vois ?

B : Mm, ok

E : Alors là je me dis, si je me retrouve dans la situation je vais perdre du temps. Donc autant le télécharger et puis c'est tellement plus confortable de l'avoir sur le X si je dois y faire référence n'importe quand.

B : Ok.

E : C'est pour ça que j'ai adopté cette méthode-là finalement.

B : Oui. [vidéo]

E : tu vois c'est euh, c'est un côté qui est agréable aussi c'est que tu euh, à un moment donné après un, quelques minutes de concentration intense et d'adrénaline, ben là on peut relâcher la pression.

B : Comme précédemment, il y a eu la petite feinte.

E : oui oui

B : Et ici vous relâcher la pression.

E : là ça devient détendu.

E : c'est bien d'avoir des phases différentes. [vidéo]

B : Donc ici Alain te dit ok, Monsieur Greffe euh , c'est pas tout ça mais je ne sais plus ses termes exacts, on reprend la feuille de décision et toi tu suis de nouveau avec ton regard , on voit que tu suis les écrans. Qu'est-ce qu'il se passe à ce moment-là ?

E : Ben qu'est-ce qu'il vient de se passer c'est que euh, comme je suis encore nouveau y a pas juste l'apprentissage technique et technologiques des façons de faire et tout ça. Il y a également l'apprentissage culturel, la culture d'entreprise. Ok ?

B : Mm

E : Et dans la culture d'entreprise tu vois ici les gens sont très ouverts, ils rentrent dans ta bulle , ils hésitent pas à te déranger etc, ..

B : Mm

E : ou à venir alors que tu es en forte concentration. Et là c'est intéressant au niveau de l'apprentissage parce que je me rends compte que euh, il donne un minimum d'attention aux gens qui viennent, ok ?

B : Mm

E : Et ça c'est vraiment propre à la culture organisationnelle du BCC mais je dirais il met un terme rapidement pour retourner.

B : ok

E : il ne se laisse pas envahir par les autres, c'est important également ; Ok. Il joue son rôle social. Ok ?

B : Mm

E : Mais sans, parce qu'il faut gérer cela aussi, sans se laisser envahir pour pouvoir, euh. Donc c'est et c'est ce qu'il dit, bon voilà on assez joué maintenant on revient au travail.

B : Ok. Et toi à ce moment-là, à quoi tu as pensé quand Alain a..

E : Ben c'est intéressant parce que je voudrais pas me laisser envahir non plus. Dès fois par politesse tu oseras pas t'sais dire non, écoute excuse-moi je suis concentré etc.

B : Mm

E : Et donc cela peut devenir frustrant, ok. Et lui il a une belle façon de euh..

B : de faire la scission, c'est ça que tu veux dire, entre.

E : oui oui . oui je peux pas et t'sais l'autre. Et en fait, parce que c'est quelqu'un de très transactionnel et de très et c'est ça.

B : Mm

E : Et j'apprends un petit peu de ce côté-là pour gérer également euh, l'aspect culture organisationnelle.

B : Ok.

E : Parce que la culture organisationnelle ça peut être très lourd parfois si tu as du mal à la gérer.

B : Mm

E : Par exemple, je fais référence, quand je faisais mes apprentissages en ligne 1. Ok.

B : Oui.

E : Eh bien, la ligne 1 c'est beaucoup plus c'est beaucoup plus régimenté. Ok. Il y a une sous-culture organisationnelle dans cette petite équipe-là qui fait que tu n'oses pas te lever ou tu dois presque demander la permission pour aller à la toilette.

B : [rires]

E : Tu comprends. Parce que c'est la sous culture organisationnelle, ils sont comme ça, ok et c'est correct. Et donc c'est beaucoup plus fatiguant. Que la sous culture de la ligne 2 est complètement différente. Tu vois, et par exemple j'étais plus fatigué, alors qu'il y avait moins de choses à apprendre mais c'était beaucoup plus fatiguant le processus d'apprentissage en ligne 1 que ici en ligne 2.

B : Et comment c'est un processus d'apprentissage fatiguant ? Comment tu sais que c'est fatiguant ? Comment tu ressens que c'est fatiguant ?

E : Parce que à un certain moment donné, comme tu relâches moins la pression, ok, à un moment donné tu luttas pour rester concentré. Tu vas même lutter pour la sieste, t'sais tu aurais envie de somnoler etc mais surtout le soir tu rentres à la maison t'es déchiré. T'es pouhhh

B : et ici dans cette séance-ci, tu ne ressens pas cette fatigue ?

E : Euh moins, vu qu'il y a des périodes intenses où on peut se concentrer mais il y a des périodes où on peut se relâcher.

B : Telle que la période

E : Oui

B : que l'on vient de voir ici.

E : c'est ça , c'est ça. On n'a pas cette sensation euh de « big brother » tu sais que les autres risques de te faire une remarque ou un commentaire si , tu vois ce que je veux dire.

B : ok ; oui oui

E : sans juger les sous cultures

B : oui oui

E : c'est ça.

B : ok

E : Mais c'est parce que le rôle est différent en ligne 1 aussi, il faut euh.

B : les missions sont différentes ;

E : oui oui les missions sont différentes aussi.

B : OK. [vidéo]

B : donc tu as posé une question d'ordre technique à Alain, donc il te montre, on voit sur donc il fait le geste, il t'explique comment il fait et donc tu as cette expression : « ahhh ».

E : Ah ben oui.

B : qu'est ce qui se passe ?

E : il m'a montré quelque chose que je vais utiliser pour gagner dans les recherches car siebel n'est pas vraiment très convivial, très « user friendly » donc c'est compliqué. Et là il m'a montré un petit truc pour gagner du temps quoi.

B : ah oui, et donc d'où cette expression aaah.

E : ah au moins quelque chose de bien sur siebel. [rires][vidéo]

B : Alain te dis que attention c'est un leasing donc on passe sur le sharepoint et là tu lui poses aussi une question donc si c'est un sharepoint tu n'auras pas toutes les informations préremplies. A quoi tu as pensé en posant cette question ?

E : Ben là j'essaie de comprendre car c'était encore assez nouveau pour moi à ce moment-là, vu qu'il y a différents endroits de stockage ; tu as le sharepoint, le documentum qui est liée à et donc j'essaie de comprendre pourquoi un leasing on ne le retrouve pas dans documentum.

B : Mm, ok. [vidéo]

B : Alain complète un document et il t'explique, il te donne une information sur la procédure à suivre pour compléter le document. Qu'est ce qui se passe quand il te donne ces informations ?

E : pour moi c'est une nouvelle information donc euh , euh à ce moment-là je suis très attentif et je euh j'essaie d'en faire l'acquisition pour la mettre en contexte quand j'en aurai besoin. Là c'est une information de type général que n'importe qui aurait pu me donner.

B : Mm

E : mais c'était pertinent.

B : ok

E : parce que j'en aurai besoin. [vidéo]

E : tu vois là, là je le suis au fur et à mesure parce qu'on est en train de faire autre chose là, on est en train de faire une DS, il a repris un dossier et il me donne des informations sur la DS, sur comment il la remplit. Mais euh encore une fois il ne m'a pas, l'information vient au compte-goutte, je découvre l'ensemble du dossier euh de manière incrémentale.

B : ok

E : petit à petit, il me donne une bride ok, et on doit faire des groupes, un leasing, de quoi il s'agit. T'sais il a pas planté le décor. Donc c'est pour ça que euh

B : c'est pour cela que ton regard est mmm, on voit que tu regardes la DS , le document qu'il complète, ton regard est fixé sur cette DS là aussi.

E : c'est ça pour comprendre le final, les tenants et les aboutissants.

B : tu découvres en même temps ?

E : après, lui il sait où il s'en va ok.

B : Mm

E : Il sait ce qu'il doit faire, la finalité mais honnêtement la finalité je vais la découvrir, c'est un peu comme quand tu regardes un film. C'est à la fin que tu comprends.

B : Ok. [vidéo]

E : Tu vois c'est euh, heureusement je sais de quoi il parle mais il est très dans le technique, il parle avec plein d'acronymes, et quand tu es en apprentissage, c'est dur. Et surtout que moi je suis quelqu'un qui quand on m'explique quelque chose j'ai besoin de comprendre ok , c'est quoi le décor, c'est qui la finalité et puis. Mais là en fait j'ai pas eu l'implantation du décor, la mise en contexte et je , la finalité bien sûr c'est de faire une DS mais il me donne de l'information très technique et ça c'est cela me demande de la concentration.

B : ok quand il te dit euh , voilà j'ai fait un erreur de débutant j'ai oublié de lui demander si il avait besoin d'une GD euh , c'est ça.

E : oui

B : il t'explique on va mettre la gd sur la DS comme si jamais il en a pas besoin, ..

E : mais j'ai retenu 20% de tout ce qu'il a dit. Parce que cela ne correspond pas à mon schéma mental ? je dirai si il m'avait dit, voilà l'entreprise , euh t'sais il plante le décor, l'entreprise est dans le transport et qu'il me met le contexte, on fait un leasing mais pour les transporteurs on a besoin de. T'sais il plante le contexte vis-à-vis du ministère. Il, on serait arrivé par déduction et là à ce moment-là j'aurai mieux compris, mais là au début je ne comprenais pas.

B : Donc ici quand Alain t'explique qu'il a oublié de demander au client la gd transport mais qu'il va quand même l'ajouter comme ça au cas où le client en a besoin on devra pas faire deux fois la decision sheet, là tu ne ..

E : J'ai rien retenu

B : Tu n'as pas saisi ce qu'il voulait te dire à ce moment-là ?

E : Non parce qu'il est dans l'opérationnel et pas dans la pédagogie.

B : ok

E : Et en plus il parle avec des acronymes et tout ça.

B : Oui, et pourtant tu continues à suivre, sur l'écran on voit que tu continues à l'écouter, ton regard va de Alain à la decision sheet ?

E : oui

B : ok. [vidéo]

E : Tu vois je reviens encore, il me manque des trucs du début, qu'est-ce qu'on fait, tu es en train de de faire une tpa mais pourquoi tu ne l'as pas généré, tu auras fait tout cela pour rien. T'sais il y a la mise en contexte qui n'a pas été faite et ça ça me distrait.

B : ok

E : je n'entends pas tout ce qu'il dit.

B : D'où le fait que tu lui poses la question, c'est ça que tu lui as posé la question euh, euh mais si tu avais fait une tpa , en fait si tu fais une tpa tu fais ça pour rien ?

E : oui.

B : Ok. [vidéo]

B : donc ici Alain tape euh, remplit sa decision sheet, son document et en même temps qu'il tape il dit à haut voix ce qu'il tape.

E : Moi je trouve cela bien , euh parce qu'il attire mon attention sur les choses allez, sur les choses essentielles.

B : et en même temps qu'il dicte en fait, ce qu'il écrit, ton regard est fixé sur la decision sheet, sur l'écran.

E : oui oui. Oui parce que je trouve plus facile parce qu'il m'indique où regarder comme cela.

B : ok

E : cela facilite.

B : donc le geste quand il te dit regarde si tu avais une société tu aurais ici la date de création et il fait un geste de sa main, ça

E : ça m'aide. [vidéo]

B : Ok donc là il complète son tableau, sa feuille de décision, il dit les informations que je note ici sont les mêmes que je note dans la tpa , je pense qu'il a dit ça. Et donc là tu dis oui oui puisque ce sont les mêmes tableaux. Qu'est ce qui se passe à ce moment-là ?

E : cela me permet de faire, de comprendre que finalement euh c'est le même document et qu'il faut juste choisir la destination. Est-ce que je le mets dans documentum ou est-ce que je le mets dans sharepoint. Mais finalement c'est le même document. Donc cela valide un petit peu comment on travaille.

B : Ok [vidéo]

B : donc Alain vient aussi avec une explication technique, il te dit on va aller consulter KLCKO, c'est un genre de banque nationale pour les pros. Tu ne réagis pas spécialement, tu regardes son écran, cela te parle ? Qu'est ce qui se passe quand il te dit ça ?

E : Oui oui, non mais en fait il fait de belles analogies t'sais pour moi comprendre les acronymes, pour moi KLCKO euh cela ne veut rien dire pour quelqu'un qui euh.

B : Quand il t'a dit KLCKO, tu euh

E : Mais j'avais déjà entendu, mais là maintenant il vient de m'expliquer de, de me l'expliquer de manière à ce que je ne l'oublie plus.



B : ok. Donc quand il t'a dit c'est un genre de euh, je pense qu'il dit banque carrefour, je ne sais plus le terme qu'il utilise, pour les professionnels ; ça ça évoque.

E : c'est ça, banque nationale pour les professionnels, cela me permet de comprendre à quoi cela sert.

B : Mm

E : Vu que c'est un document qui est requis dans l'analyse.

B : Mm. Ok

E : Faut faire le check.

B : Ok. [vidéo]

B : Donc Alain consulte les encours du client, il te les cite et puis il dit il est caution pour 9000. Et tu lui dis : « mais ce ne serait pas sa garantie ? » Je ne sais plus si ce sont tes termes exacts.

E : Mm

B : A quoi tu as pensé à ce moment-là ?

E : ben là en fait je me mets comme si je devais la faire moi-même. Doc à ce moment-là il y a des choses que je vois, ou que lui voit avant ou après. Cela me permet de lui dire, je comprends en fait.

B : Ok.

E : cette partie-là je la maîtrise pas mais je la comprends.

B : Ok

E : c'est déjà de l'acquis. [vidéo]

B : Tu viens de lui poser une question, mais je n'ai pas compris laquelle ?

B : est ce qu'il a déjà un produit, je sais pas lequel chez nous ?

B : Ah ok. [vidéo]

C ; donc ici cela fait quand même déjà quelques minutes.

E : mm

B : donc c'est Alain qui remplit son, son document, de nouveau il l'explique à haute voix les calculs et les informations qu'il est en train de chercher. Et toi tu écoutes.

E : Mm

B : Enfin, en tout cas tu regardes son écran et ton regard est vraiment fixé sur l'écran et sur Alain ; qu'est ce qui se passe à ce moment-là ?

E : ben tu vois, c'est beaucoup plus passif parce que j'en ai déjà fait et cette partie-là, je l'observe juste faire des choses que je connais déjà.

B : ok. [vidéo]

E : donc c'est intéressant parce que, tu vois il explique beaucoup ce qu'il fait.

B : Mm

E : il met des mots au lieu de faire les choses, il les explique pourquoi.

B : Mm

E : Ca je trouve intéressant, parce que chaque dossier est un dossier particulier, chaque cas est un cas particulier.

B : ok quand il t'explique qu'il met dans cette decision sheet, il explique que l'on va voir s'il doit vendre son camion ou pas, ben voilà si il vend le camion il va se passer ceci, si il ne le vend pas il se passera ça.

E : C'est ça.

B : C'est ça que tu veux dire.

E : C'est ça pour comprendre, pour ne pas me mettre un jour dans une situation où je me bloque moi-même, parce que je mets des conditions qui étaient inutiles.

B : ou qui ne seraient pas réalisables pour le client.

E : oui c'est ça.

B : ok [vidéo]

B : Donc là Alain a donné son explication pour comment lui en fait, encodait la capacité de remboursement et tu avais posé une ou deux questions.

E : oui parce que j'essayais de voir comment je pense qu'à un moment donné on avait pas pour 2018 donc il mets des hypothèses.

B : mm

E : ok pour calculer une capacité de remboursement hypothétique basée sur des chiffres de l'année dernière, donc j'essayais de comprendre son raisonnement.

B : Ok. [vidéo]

B : voilà la vidéo vient de s'arrêter. Donc ici Alain te donne des explications sur le circuit de décision, il t'explique tout le circuit de décision.

E : Mm

B : tu l'écoutes attentivement, enfin tu le regardes, tu vas vers l' écran etc. Qu'est ce qui se passe ?

E : Ben, un peu comme je e disais je connais l'épilogue d film à la fin et euh pour moi cela aurait été de valeur et j'aurai mieux suivi si j'avais eu cela au début ok. Si il m'avait expliqué c'est quoi la finalité, ok. Voilà c'est un dossier, c'est du transport on va faire attention de regarder si en complément on a besoin d'une garantie ou et parce que au bout du compte, je ne peux pas décider c'est tel personne qui doit décider. Je dirai s'il m'avait planté le décor après cela aurait été facile pour moi de rester concentrer sur

les détails mais je , j'avais plus de la difficulté à me concentrer donc j'écoutais tous les outils qu'il me donnait mais il y avait comme des portes qui étaient pas fermées.

B : ah, ok

E : ok euh, c'est un peu comme dans un film tu découvres euh la conclusion à la fin. Dans un processus d'apprentissage il aurait dû me le donner au début.

B : ok

E : mais ça c'est par rapport à moi, tu comprends.

B : Ok et donc en fait, il te donne les explications tu, on perçoit en tout cas que tu es attentif à ce qu'il te dit mais tu es donc dans le processus, tu essaies de suivre son processus. C'est ça ?

E : c'est ça.

E : parce que c'est important nous on fait, on prend des dossiers on essaie de les mettre dans un processus pour qu'ils arrivent au bon point. Il y a tellement de chemins différents pour avoir une décision.

B : ok

E : c'est cela la complexité.

B : Ok

B : c'est de l'info que tu ne disposais pas au départ.

E : oui

B : ok. Et que tu découvres à la fin.

E : A la fin, oui.

B : Ok. Je ne sais pas si tu souhaites ajouter quelque chose.

E : euh non mais euh tu vois ce que je trouve bien, c'est le contexte un petit peu informel et intuitif de la formation. Je passe avec différentes personnes qui ne sont pas nécessairement des pédagogues, certains le sont plus que d'autres ok, mais de qui j'apprends par analogie.

B : mm

E : Etc et parfois même dans un contexte d'équipe où les habitudes sont différentes, les comportements sont différents. Alors, euh, c'est ça. C'est un contexte d'apprentissage sur le tas, c'est parfois plus difficile ce n'est qu'à la fin que l'on comprend. T'sais c'est comme un puzzle.

B : mm

E : Mais d'un autre côté, la beauté de la chose, c'est qu'ils nous laissent ici le temps d'apprendre et ça c'est plus facile ; parce qu'apprendre sous pression c'est difficile. Tandis qu'ici, ils nous laissent le temps. Tu vois ce qui est bien maintenant c'est que j'ai fait toute la boucle L1, toute la boucle L2 etc. Maintenant, il me dit ben voilà tu te lances mais tu en fais 3 à la fois.

B : ah oui.

E : Tu vois, on ne me met pas tout de suite la pression. Juste pour pouvoir intégrer euh tout ce que j'ai appris.

B : Mm

E : Parce que dès fois, même s'il me l'avait dit, comme sur le moment je n'ai pas retenu pour X raison, je peux encore y faire référence. Donc je suis un peu tout seul mais comme encadré. Et ça c'est bien.

B : Ok. Pour toi le fait de disposer de temps, de ne pas avoir cette pression c'est vraiment un avantage.

E : c'est vraiment un avantage pour euh apprendre ;

B : en apprenant sur le tas.

E : oui parce que notre métier est particulier, il n'y a pas d'autre façon que d'apprendre sur le tas.

B : chaque demande de client est

E : est différente

B : elle est propre à la situation.

E : et puis c'est un peu comme si, faut connaître la machine parce que sinon e sont les douze travaux d'Astérix pour rendre un dossier à sa destination.

B : Je te remercie pour le temps que tu m'as consacré.

E : Merci c'était très intéressant.

## 9.7 Annexe 7 : Triptyque situation 1 (analyse de la vidéo et des 2 entretiens)

### Contexte:

Edouard est au téléphone avec le client, qui s'informe sur le statut de son dossier. Sophie (Marraine) est assise à côté de lui et écoute la conversation avec un casque d'écoute. Sophie lui souffle quelques indications.

Entretien d'autoconfrontation avec Edouard	Eléments de la trace (vidéo)	Entretien d'autoconfrontation avec Sophie (Marraine)
<p>On sent l'inconfort et l'incertitude d'Edouard par rapport à la tâche à effectuer.</p> <p>Lignes 7 à 13  <i>j'étais moins à l'aise avec l'information, je ne savais pas vraiment où la trouver et quoi communiquer, et jusqu'où je pouvais aller, si tu veux je ne connaissais pas les limites de mon carré de sable. Est-ce que c'est moi qui communique, est-ce que je dois passer à quelqu'un, au décideur, à celui qui a géré le dossier. Et donc le carré de sable dans lequel je jouais n'était pas clair, alors je voyais des choses, je communiquais, la femme insistait, elle voulait vraiment comprendre, mais pourquoi je suis refusée. Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon</i></p>	<p>Edouard répond aux questions posées par le client et cherche l'approbation de Sophie. Il se retourne à plusieurs reprises vers elle. Sophie s'adresse à Edouard (le client ne l'entend pas) et Edouard répond au client.</p> <p>Extrait vidéo [ 55 sec à 1min55sec]  <i>E : puis-je me permettre de vous demander votre nom, pour voir si je parle à la bonne personne [Stéphanie hoche la tête]. Ok, très bien Mme Delvaux. Pas de problème je vous ai retrouvée avec le numéro de téléphone, pas de problème. Donc en fait, pour le moment le dossier est à la décision, en analyse chez les décideurs, on devrait avoir normalement une réponse incessamment sous peu, dans quelques jours [Edouard se retourne vers Sophie pour valider l'information et elle fait signe que oui de la tête]</i>  <i>S : la cliente recevra la réponse la semaine prochaine, le dossier ça a été envoyé aujourd'hui</i>  <i>E :oui</i>  <i>S : on aura pas de réponse avant euh...à mon avis [elle fait non de la tête] ...[Edouard se retourne de nouveau]</i>  <i>E : une valeur estimée, oui il n'y a pas de problème</i>  <i>E : Ecoutez, dans le courant de la semaine prochaine on devrait avoir une réponse et à partir de ce moment</i></p>	<p>Edouard a besoin de sécurité et elle l'aide avec des hochements de tête et en lui soufflant les réponses.</p> <p>Lignes 52 à 56  <i>S : c'est sûrement que le client devait dire comme quoi ça devait passer au comité, que ça avait été introduit et donc du coup vu ce qui était marqué sur l'écran j'ai fait un hochement de tête peut-être pour aussi aiguiller Edouard en disant ok ça c'est correct ce qu'elle nous dit , parce que bon enfin comme tu le sais dès fois les clients voilà ils inventent un peu. Mais par rapport à mon avis à l'écran euh en fonction de ce que le client me disait c'est que cela devait être correct et c'est pour ça donc si je me rappelle bien j'ai dit comme quoi c'était à la décision, et donc c'était une suite logique en fait.</i></p> <p>Lignes 77 à 79  <i>S : le fait de dire oui et donc du coup de hocher la tête pour que ce soit je pense clair et si jamais en fait lui n'entend pas mon oui étant donné qu'il a le casque ben voilà à mon avis je dois faire automatiquement le geste de oui comme si ça avait été non j'aurais fait un non en hochant la tête quoi.</i></p>

	<p><i>S : oui qu'elle le réserve sous condition</i>  <i>E : oui c'est ça, si vous pouvez mettre une clause de réserve, ce serait bien effectivement.</i>  <i>[Edouard regarde Sophie]</i></p>	
<p>Edouard est satisfait du découpage mains-voix. Et il n'est pas perturbé par le fait de devoir faire les mains pendant l'inattention de Sophie.</p> <p>Lignes 47 à 60  <i>E : elle faisait les mains, moi je faisais juste la voix</i>  <i>B : donc c'est elle qui fait les mains, c'est elle qui manipule le clavier, et donc qui va dans les différents programmes, logiciels dont...</i>  <i>E : oui c'est ça, sauf que comme elle a perdu l'attention à un moment donné, elle a été dérangée, j'ai repris la main pour essayer de pas laisser le client en attente. C'était bien aussi parce que le fait de dissocier les mains et la voix, surtout au début, le 29 novembre, ça faisait 10 jours que j'étais là, c'est bien, ça permet alors là de se concentrer sur le discours</i>  <i>B : oui oui</i>  <i>E : tu vois, quand je faisais les mains, je me concentraïss essentiellement sur les étapes, les endroits, la recherche d'informations, donc le fait de dissocier ça c'est excellent ! et ça c'est une formule d'apprentissage qui est standard à tout le monde. Chaque fois que j'allais vers une nouvelle ressource, on me disait ; « tu veux faire quoi, les mains, la voix , t'as déjà fait quoi, etc »</i>  <i>B : et donc dans cette séance-ci là on voit bien elle fait les mains et tu fais la voix</i>  <i>E : oui on voit bien en faisant les mains, elle me dirige un peu, dans le discours</i></p>	<p>Sophie est dérangée par une collègue qui l'interroge sur un dossier et tout en répondant à sa collègue, elle se retourne à plusieurs reprises vers Edouard afin de s'assurer que celui-ci continue le dossier ( il est toujours en communication avec la cliente)</p>	<p>Sophie veut garder le contrôle</p> <p>Lignes 103 à 110  <i>B : mais tu as , tu vois tu te retournes régulièrement vers Edouard</i>  <i>S : ouais pour être sûre, pour voir si il appuie bien là où il doit appuyer. Ouvrir le bon document au cas où en fait.</i>  <i>B : mm</i>  <i>S : tout simplement pour intervenir si jamais quoi.</i>  <i>B : mm</i>  <i>S : même si il connaît voilà, il sait où il doit cliquer mais toujours regarder un œil au cas où quoi.</i>  <i>B : pour garder un œil au cas où</i></p>
<p>Edouard reçoit parfaitement les informations de Sophie et se trouve dans une situation d'apprentissage maximum.</p> <p>Lignes 110 à 121</p>	<p>La cliente a raccroché. Edouard et Sophie font un débriefing sur le dossier de la cliente. Edouard pose les questions à Sophie pour bien comprendre. On peut voir sur la vidéo qu'ils touchent tous les 2 les</p>	<p>Sophie fournit des explications sur les données à l'écran. Elle transmet son savoir en répondant de la façon la plus complète possible aux questions d'Edouard et aussi de façon inconsciente.</p>

<p><i>E : j'arrive pas à savoir de quoi on parle, j'ai pas très bien compris ce qu'il se dit...</i></p> <p><i>On voit le KFC, pcq c'est ça, là, j'aime bien le côté de Sophie, pcq elle est disponible, entre 2 appels, elle est disponible et elle satisfait ma curiosité, pcq à ce niveau-là le 29 novembre, j'avais encore du mal à lire rapidement le kfc d'un client...tu sais...et donc de voir tous les engagements qu'on a avec le client, où trouver la classe de risque, etc...et là, elle me donne de l'information qui est hors contexte avec cet appel-là mais sur cet appel-là j'enrichis un petit peu mes connaissances, elle partage son savoir avec moi</i></p> <p><i>B : c'est donc ce que tu fais en montrant l'écran</i></p> <p><i>E : je lui demande de m'apprendre à bien visualiser et de comprendre le KFC</i></p> <p><i>Vidéo</i></p> <p><i>E : ça c'est excellent pcq tu mémorises l'information, on est en apprentissage maximum là, pcq on vient de vivre le contexte, et puis on débrieife et puis là je vois, j'écoute, j'entends, je touche...ça c'est vraiment bien, et il n'a plus de pression pcq on n'a pas d'appel</i></p>	<p>écrans pour discuter des différents points.</p> <p>Extrait vidéo [7min32 à 7min59]</p> <p><i>E : et donc c'est quoi ça ? c'est tous les crédits qu'elle a en cours</i></p> <p><i>S : oui c'est ça, donc en fait c'est le même KFC que tout à l'heure, mais pour une personne physique en fait</i></p> <p><i>E : Ah</i></p> <p><i>S : tu as autant le privé, là tu vois elle a une réserve d'argent à titre privé, là une deuxième réserve d'argent à titre privé, il faut voir si c'est p-e un compte commun et un compte à elle toute seule et là tu as tout le reste en pro.</i></p>	<p>Lignes 147 à 152</p> <p><i>B : à quoi tu as pensé quand il t'a posé cette question-là. Qu'est ce qui t'est venu à l'esprit ?</i></p> <p><i>S : ben que par rapport à la société. Enfin Edouard est fort euh à poser des questions pour essayer de comprendre un maximum donc à mon avis il a posé cette question-là pour connaître vraiment le client hors société, mais vraiment en personne physique et moi ce qui m'est venu à l'esprit, euh je ne saurais pas te dire, j'ai répondu tout simplement à sa question pour être le plus précis ou en tout cas le plus complet possible comme on peut essayer de le faire.</i></p>
<p>Edouard est aussi formé aux normes culturelles du département où les gens se parlent de façon ouverte et spontanée.</p> <p>Edouard perçoit sa conversation avec Sophie comme un apprentissage car si il a des questions il ira chez elle.</p> <p>Lignes 150 à 159</p> <p><i>E : là tu vois, là on parle, ...entre 2 appels, il y a le contexte détente, je trouve que c'est bien; sans rentrer dans l'intimité de l'autre, tu sais ça reste quand-même très superficiel, on parle de sport, comment on une hygiène de vie etc et tout mais je trouve que c'est agréable...avec d'autres par exemple il y avait le silence, l'employée en tout cas prenait son téléphone, elle commençait à aller sur facebook,</i></p>	<p>Il converse sur leur vie privée entre deux appels.</p> <p>Extrait vidéo [10min35 à 11min39]</p> <p><i>E : t'as le temps de faire un peu de sport quand-même ou tu fais juste du cheval ?</i></p> <p><i>S : je vais courir mais pas assez.</i></p> <p><i>E :En général les chevaux sont en prairie l'été et donc là du coup je courais de chez moi, j'allais les rentrer et ça faisait mon petit jogging de 9 ou 10 kms, cela dépendait ...mais je devrais le faire plus souvent si je veux des résultats. Je devrais le faire plus souvent mais essentiellement l'équitation.</i></p> <p><i>E : et ton dos ça va ?</i></p> <p><i>S : ça va oui, pour le moment ça va, ...je te dirai quoi dans 30 ans.</i></p>	<p>Sophie n'est pas consciente qu'elle transmet à Edouard sa manière de jouer son rôle social au sein du département. Elle n'a pas l'impression de lui transmettre un apprentissage mais lui trouve qu'elle joue un rôle social car si il a des questions, il retournera vers elle, plutôt que vers quelqu'un d'autre.</p> <p>Lignes 185 à 188</p> <p><i>B : à quoi tu penses ?</i></p> <p><i>S : à le connaître en fait, tout simplement, à en savoir un peu plus, ben son expérience aussi qu'il a pu avoir par le passé. Ben voilà son expérience au Canada, ne fut-ce que la vie qu'il avait là-bas enfin juste connaître sa personne, tout simplement. [vidéo]</i></p>

<p><i>faire des trucs personnels, ça ne me dérangeait pas mais je trouve que maintenant naturellement c'est vers Sophie que je vais quand j'ai une question, alors que bon je suis un peu plus aguerri, je dirai je suis complètement autonome mais il y a encore des choses, des questionnements qui peuvent arriver, ok .... Et bien c'est naturellement vers elle que je vais aller en 1<sup>er</sup> pour demander de répondre à ma question, parce que il y a une complicité qui s'est créée et ça reste très professionnel mais effectivement il y a une complicité, un côté sympathique, une petite amitié quoi...</i></p>	<p><i>S : Et ta compagne elle fait aussi bcp de sport comme toi ?</i>  <i>E : oui, oui oui.</i>  .....</p>	
<p>Edouard est conscient que son expérience et son niveau de formation peuvent impressionner les plus jeunes.</p> <p>Lignes 165 à 173  <i>E : on était...on se sent égal, alors une fois je lui ai fait la réflexion, dis regarde je pourrais être ton père tu as l'âge de ma fille etc...ça permet de mettre les choses à un niveau égal en tant que collaborateur et elle p-e aussi d'être moins impressionnée par mon âge pcq je voulais surtout pas la mettre mal à l'aise. Pcq il m'est arrivé d'avoir des gens qui étaient impressionnés par mon âge et mon expérience et ils se demandaient pourquoi est-ce que c'est moi qui le forme tu comprends, alors que ...alors ça c'est très, très mauvais pour le contexte d'apprentissage, pour moi aussi....ça ne m'est pas arrivé ici chez XXX mais dans une autre vie, où j'ai vécu des périodes de formation comme ça les personnes étaient plus jeunes que moi et impressionnées par mon niveau de formation et mon niveau d'expérience, ils avaient plus de malaises que moi, malgré que j'essayais d'être humble.</i></p>	<p>Pas de trace vidéo mais les 2 acteurs s'interrogent sur le niveau de connaissance et le niveau d'expérience du novice.</p>	<p>Sophie est rassurée par le niveau d'Edouard et pas spécialement impressionnée.</p> <p>Lignes 226 à 230  <i>S : ben je trouve que cela se ressent quand le client même en fait demande une question ou même moi personnellement je ne sais pas répondre ben lui il est au taquet quoi car il a son expérience, il a 20 ou 25 ans de banque, il connaît les produits et puis voilà il est sûr de lui aussi surtout quand il dit quelque chose il sait ce qu'il dit et tu le ressens au téléphone et donc je trouve que c'est rassurant, mais déjà pour nous qui formons et pour le client qui l'a au bout du fil en fait.</i></p>



## 9.8 Annexe 8 : Triptyque situation 2 (analyse de la vidéo et des 2 entretiens)

### Contexte:

Damien (parrain) et Edouard (novice) analysent un dossier crédit d'un client. Il s'agit d'un financement pour l'achat d'un véhicule. Ils parcourent ensemble des documents envoyés par le client et encodent les informations dans un logiciel permettant d'obtenir une décision crédit.

Ensuite, ils sont interrompus dans cette activité par un appel téléphonique d'une agence concernant un dossier pour un autre client.

Dès que cet appel est terminé, ils retournent dans l'analyse du premier dossier

Entretien autoconfrontation avec Edouard = Novice	Eléments de la trace ( vidéo)	Entretien autoconfrontation avec Damien = Parrain
<p>Edouard en entendant la verbalisation des chiffres, ressent cela comme de la rétention d'information. Pour lui, Damien n'explique pas et ne partage pas les informations.</p> <p>Lignes 9 à 10 « <i>Damien ne partage pas beaucoup donc ce qui fait que je dois mettre beaucoup d'efforts sur le visuel et l'auditif.</i> »</p> <p>Lignes 12 à 14 « <i>Mais en fait j'arrive à suivre tout ce qu'il fait parce que je connais maintenant les systèmes, choses que je ne connaissais pas quand j'étais en ligne 1.. je sais exactement quand il est en TPA, quand il est Siebel, ce qu'il fait.</i> »</p> <p>Lignes 20 à 23 « <i>Il ne présente pas, ok voici l'objectif, voici mon objectif, par exemple. C'est pour ça que je pose des questions, sur... par rapport à l'attitude du garage ou certains documents, pourquoi tu ne demandes pas ça, etc. Je découvre au fur et à mesure, il a tout dans la tête, il sait lui où il va mais il ne me dit pas où il va... donc je dois lui tirer les vers du nez pour essayer de comprendre où il va.</i> »</p>	<p>Damien regarde son écran et verbalise les informations qu'il encode dans le logiciel utilisé pour instruire un dossier Damien sollicite Edouard sur les dates ( de fin de contrats) que Edouard a sous les yeux</p> <p>Extrait vidéo [0 à 1min13] D : <i>Voilà date de début, la période c'est entre le</i> E : <i>19/05/2018</i> D : <i>le 19/05/2018, date de fin</i> E : <i>10/04/21.</i> D : <i>il va être euh,</i> E : <i>anticipativement</i> D : <i>Il va être anticipativement</i> E : <i>Il aura une pénalité ?</i> D : <i>Oui</i> E : <i>ça on la prend pas en charge, on la prend pas dans le</i> D : <i>Il a euh reçu en fait si tu veux la revente de la voiture permet de couvrir tant le solde restant dû que euh le montant de la pénalité.</i> D : <i>Va être remboursé anticipativement grâce à la revente du véhicule actuel</i> E : <i>Il a déjà eu quelqu'un pour la racheter</i> D : <i>Oui. Le garage reprend</i></p>	<p>La verbalisation des chiffres et des informations est vécue par Damien comme une explication (son intention est d'expliquer), en verbalisant il a l'impression qu'il est en train de donner accès à ce qu'il se passe dans sa tête. Parce qu'il pense qu'Edouard est dans la même logique que lui:</p> <p>Lignes 7 à 11 « <i>Ben j'explique, j'explique un peu euh, tout ce que je suis en train de noter euh je l'explique aussi à haute voix pour que euh voilà, Edouard qui m'écoute sache un peu vers où je suis en train d'aller parce que forcément ce que je suis en train d'écrire c'est des, euh, c'est tout un processus que je me fais dans ma tête, en train de .. voilà. Il ne lit pas dans mes pensées donc je suis obligé de le dire à haute voix pour qu'il sache un peu ce que je suis en train de faire.</i> » Pour Damien, expliquer = c'est verbaliser (cfr trace de l'activité).</p>
En questionnant Damien, l'intention d'Edouard est de faire parler Damien pour qu'il partage de l'info.	Damien encode son dossier et est questionné par Edouard. Ici Damien donne des explications.	

<p>Lignes 32 à 35  <i>E : oui c'est ça, je découvre, par exemple, ce qu'il écrit où il va chercher l'info.</i>  <i>C : Il ne te montre pas comment il fait ?</i>  <i>E : je devine en fait, je devine et alors je le fais parler, et quand je le fais parler à ce moment-là il m'explique, il est généreux, il partage beaucoup, ok.</i></p>	<p>Hypothèse : Edouard vérifie la logique de son parrain  Damien entend qu'il doit se justifier et répondre au questionnement d'Edouard.</p> <p>Extrait vidéo [1min20 à 2min15]  <i>E : attends je crois que tu as fait une erreur c'est 12450</i>  <i>D : Euh, ah oui bien vu</i>  <i>E : et euh est-ce que tu demandes la copie de la preuve de rachat pour documenter ton argument ?</i>  <i>D : ici en l'occurrence on ne va demander. Pourquoi, parce que , parce qu'ici en fait il a euh. Déjà avec 25000, on avait un accord automatique pour le crédit et là comme on passe à 27900, on n'a pas d'accord automatique donc du coup on calcule manuellement. C'est pour cela d'ailleurs qu'on présente, on calcule manuellement en retirant le crédit qui est actuellement en cours et on remet la nouvelle mensualité. Là on va rencontrer une capacité de remboursement. Et après cela, voilà, voilà ça ne vaut pas la peine car quand tu discutes avec le client il sait ce qu'il veut et ça ça c'est intéressant.</i></p>	
<p>Edouard vérifie les données de Damien et agit un peu en contrôleur.</p> <p>Lignes 62 à 65  <i>E : oui, je pense que c'est son calcul, il a fait un calcul sur Excel pour déterminer une capacité de remboursement etc ...et je pense qu'il y a qqch qui me chiffonne, ....tu comprends...la preuve il avait oublié ....un élément pour déterminer la capacité de remboursement, je lui ai fait remarquer et ça a changé la donne et il y a qqch qui me chiffonne</i></p>	<p>Extrait vidéo [2min20 à 2min 50]  <i>D : Donc tu vois ici on arrive à avoir une capacité de remboursement. C'est tout bon [regard vers Edouard]</i>  <i>D : donc on a 14000 moins ça et le nouveau crédit c'est 5 mille et des ...[regard vers Edouard]</i>  <i>D : Donc on a la capacité de remboursement.</i>  <i>E : [pointe du doigt l'écran de Damien]. On ne doit pas mettre le minimum vital ? les 9600 ?[regard vers Damien]</i>  <i>D : Good idea..[Damien corrige les données sur le logiciel]</i>  <i>E : du coup on ne l'a plus [grimace]</i>  <i>D : du coup on ne l'a plus</i></p>	<p>Damien perçoit la question formulée par Edouard comme une confirmation de ce qu'il conçoit comme de l'explication:</p> <p>Lignes 15 à 21  <i>B : Donc ici Edouard t'a proposé de rajouter le minimum vital ?</i>  <i>D : Voilà</i>  <i>B : A quoi tu as pensé ?</i>  <i>D : Ah, ben c'est très bien, cela veut dire qu'il est attentif, cela veut dire que comme on avait déjà fait un certain nombre de dossiers avant donc il voit un peu vers où il a.. allez il sent un peu mmm au niveau de l'analyse que l'on doit faire et il a tout de suite détecté l'erreur qu'il y avait dans le calcul et ça c'est intéressant de voir qu'il suit. Il suit bien. Voilà.</i></p>

<p>Edouard observe mais ne se sent pas du tout impliqué dans la tâche. Il se sent inutile. Il ne mentionne pas la convention à laquelle Damien fait référence. Edouard a besoin d'être impliqué dans la tâche.</p> <p>Lignes 120 à 125  <i>E : mais en fait c'est le fait d'être un observateur passif et donc... intrinsèquement je suis, j'observe mais je sais ce qui va se passer parce que c'est de la prise de commande, la prise au téléphone, les systèmes je les connais etc... donc le fait d'être passif ça diminue un peu l'attention à un moment donné, tu sais on voit ... ben ok j'essaie de remettre en ordre les informations des tâches précédentes qu'on fait sur l'autre dossier. Parce que tu vois, je suis en train de me dire, si on partageait la tâche je me sentirais plus impliqué.</i></p> <p>Lignes 129 à 132  <i>E : on voit, il m'a perdu, parce qu'en fait, oui c'est ça... Alors que j'ai remarqué, si je le faisais ou si je participais à la tâche euh, ok peut-être je ne pense pas que cela le ralentirait plus mais quelque part ça me donnerait en plus la pratique manuelle parce qu'il n'y a pas juste les yeux et l'oreille qui me permettent d'apprendre mais là je manipulerai et donc il y a un troisième outil...</i></p>	<p>Extrait vidéo [5min50 à 9min38]  Damien et Edouard sont interrompus dans l'analyse du dossier par un appel téléphonique concernant un autre dossier. Damien réceptionne l'appel et Edouard observe Damien et écoute la conversation à l'aide d'un « casque d'écoute ».  Damien ouvre sur son écran le dossier du client et y encode les informations qu'il reçoit.</p>	<p>Damien fait référence à un « accord » justifiant le fait qu'il n'implique pas Edouard dans la tâche.  Il y a un cadre existant qui pour lui a été convenu, on ne le dérange pas pendant un appel.</p> <p>Lignes 106 à 112  <i>D : Donc voilà ici euh mmm, j'ouvre, allez j'ai pas vu ce qu'il a écrit dans ses notes parce que avant de commencer le coaching on s'était mis d'accord sur le fait que pendant qu'on était en call avec le client et l'agence euh pour faciliter justement allez la satisfaction du client c'est mieux si par exemple il a des questions euh parce que voilà, nous on est en formation, c'est dans le cadre du boulot mais le client quand il appelle ben il a besoin de sa réponse tout de suite donc voilà, pour ça on préfère, je préfère qu'il note toutes ses questions et après je réponds à ses questions.</i></p>
<p>Edouard ne perçoit pas du tout que sa question perturbe Damien et ne perçoit pas qu'il brise un accord. Son intention est d'être impliqué dans le dossier car il s'ennuie. ( briser l'ennui)</p> <p>Ligne 127  <i>E : ah je suis vraiment pas là, on le voit je suis en train de penser à un autre dossier là.. oui c'est ça ?</i></p>	<p>Damien met le client en attente et Edouard lui pose directement une question :</p> <p>Extrait vidéo [9min43 à 10min18]  <i>E : Normalement, on peut renouveler trois fois euh deux fois</i>  <i>D : deux fois</i>  <i>E : deux fois</i>  <i>D : oui</i>  <i>E : sur un an</i>  <i>D : euh sur euh ouais sur un an</i>  <i>D : Donc ici je vais regarder, donc ici le premier était à .. ça. On va voir .. date d'échéance encore un mois donc on va dire</i>  <i>E : le 11 /03</i></p>	<p>La question d'Edouard perturbe Damien est perçue par Damien comme un non-respect de l'accord convenu.</p> <p>Lignes 119 à 125  <i>D : Là, j'étais un peu confus parce que j'avais déjà quelque chose, je savais qu'en mettant en pause j'étais en train de regarder d'abord la faisabilité euh de la prorogation de l'avance-relais et j'aurais aimé justement qu'il me pose la question après. Mais sur le moment même comme il me l'a posé la question j'ai dit ok pas de soucis je réponds. Ben du coup on voit clairement que,</i></p>

	<p><i>D : le 10/03/2019. La date d'échéance doit être entre le 11/03 et le 12/03. On va mettre le 12/03.</i></p>	<p><i>quand même j'étais un peu euh, j'étais un peu voilà, interrompu dans ma lancée parce qu'il y avait une chose dont j'étais pas sûr au niveau de l'avance-relais, au niveau de la prorogation, d'ailleurs on va voir par la suite que je pose la question à euh mon collègue qui est juste à côté... »</i></p>
	<p>Interaction verbale entre Damien et un collègue concernant une information technique sur un dossier. Extrait vidéo [10min26 à 10min39] <i>D : Alex, lorsque tu proroges l'avance-relais, tu peux euh, quand tu augmentes le taux, tu l'augmente de combien ?</i> <i>A : 1%</i> <i>D : 1% merci</i></p>	<p>Damien socialise Edouard à certaines normes en vigueur au sein de l'entreprise. (« Orange code » = valeurs de l'entreprise que les employés doivent s'approprier et transmettre, une de ces valeurs s'intitule « one team for the customer »)</p> <p>Lignes 133 à 137 <i>D : Voilà, je pose la question à mon collègue qui est juste à côté et qui a l'habitude de le faire et qui a beaucoup d'expérience aussi. Autant je transmets ce que je sais à Edouard qui débute dans sa fonction autant voilà il sait aussi que l'on est dans une équipe où on ne peut pas tout savoir et en fonction des éléments que l'on, des cas que l'on reçoit au jour le jour euh du coup on fait intervenir la connaissance de toute l'équipe, on va dire collective.</i></p>
<p>Lignes 138 à 140 <i>E : oui parce qu'en fait c'est quelque chose que je maîtrise, il est en train de faire un pricing sur excel et donc il le fait et donc je suis observateur passif simplement .. je ne suis pas.. je n'apprends rien, dans ce moment-là je n'apprends rien du tout.</i></p> <p>Lignes 166 à 168 <i>C : c'est comment pour toi à ce moment-là. Tu es comment ?</i> <i>E : honnêtement, je m'ennuie un peu</i></p>	<p>Edouard interroge Damien, il vérifie à la logique de Damien, Damien continue son encodage dans le logiciel en verbalisant les chiffres qu'il encode.</p> <p>Extrait vidéo [11min10 à 11min40] <i>E : Tu mets 1% sur le taux de base c'est ça ?</i> Silence <i>D : Donc ici il n'y a pas de CN, il n'y a rien</i> <i>D : euh voilà</i> <i>D : donc ça fait automatiquement, ah non..</i></p> <p>Ensuite il reprend l'appel avec le client.</p>	<p>Damien perçoit à nouveau sa verbalisation comme une explication qu'il fournit à Edouard, car il pense avoir été trop rapide pour Edouard. Il ne se rend pas compte qu'Edouard s'ennuie.</p> <p>Lignes 151 à 156 <i>D : Voilà ici ce qu'il se passe, donc il se passe que euh, j'avais déjà vu ces éléments-là euh avant de faire ma prorogation mais comme j'étais rapide, je me suis rendu compte par après que j'ai été très rapide dans ma manipulation et donc je reviens en arrière, je regarde pour que Edouard voit quels sont les</i></p>

		<i>éléments qui m'ont permis tout de suite de dire ok on fait la prorogation sans pour autant demander une réanalyse de enfin de la demande. Donc je reviens en arrière, je vais doucement, je regarde et je répète à voix haute ce que je suis en train de faire.</i>
<p>L'absence d'interaction, ennui d'Edouard</p> <p>Lignes 172 à 173</p> <p><i>E : tu vois, j'essaie de créer l'action, en lui faisant des suggestions etc, parce que c'est un peu long quand même.</i></p>	<p>Extrait vidéo [13min10 à 13min59]</p> <p><i>D : je vais quand même mettre que c'est la dernière fois qu'on le fait. Et que si jamais il revient il faut plutôt lui proposer un crédit de caisse, plutôt qu'une avance-relais</i></p> <p><i>D : Donc tac, ..[Damien encode des informations dans le logiciel]</i></p> <p><i>E [en regardant Damien]: ouais mais il a dit qu'il avait pas trop confiance, qu'il voulait garder le contrôle sur le client</i></p> <p><i>Silence</i></p> <p><i>E : c'est bizarre hein de dire je veux garder le contrôle sur le client.</i></p> <p><i>D : A mon avis c'est la capacité de remboursement. La capacité de remboursement et aussi pour éviter qu'il utilise sa business line à fond et ne pas le renflouer.</i></p> <p><i>E : Ben on peut toujours la convertir en une oaf après</i></p> <p><i>D : ouais mais ça ça devient mauvais pour le client</i></p> <p>Ensuite Damien verbalise à nouveau les informations qu'il introduit dans le logiciel.</p> <p>De 13min59 à 15min40 il n'y a aucune interaction verbale entre Damien et Edouard.</p>	<p>Damien verbalise car il pense donner accès à Edouard à ce qu'il se passe dans sa tête.</p> <p>Lignes 201 à 203</p> <p><i>D : Voilà, je je lis ce que j'écris et je retranscris en même temps tout ce qui est entre les lignes parce que j'écris pas tout, je dis à haute voix ce qu'il y a entre les lignes pour que euh voilà il voit ce que je suis en train de faire et le processus qu'il y a derrière, le pourquoi.</i></p>
	<p>Damien consulte des documents et encode des données dans un logiciel, il lit à voix haute un mail reçu. Edouard regarde les écrans que Damien consulte</p> <p>Extrait vidéo [18min11 à 19min56]</p>	<p>Damien socialise Edouard aux normes de l'entreprise, son intention est de lui transmettre des conseils concernant les processus propres à l'entreprise. (socialisation à la culture de l'entreprise)</p> <p>Lignes 232 à 240</p>

	<p><i>D [rédige un e-mail] : je checke ce que tu m'envoies.</i></p> <p><i>D : Alors on va envoyer, tac</i></p> <p><i>D : Bonjour, Madame a eu un dossier chez nous, mais ce dossier est déjà cloturé depuis 2016. J'ai donc adapté le LSC 30</i></p> <p><i>D : Voilà ça c'est regul qui nous envoie, donc ici.</i></p> <p><i>D : Donc là tac, c'était en 30 il dit que cela a été mis en 20. On va aller checker pour voir si c'est régularisé.</i></p> <p><i>D : Là , tac</i></p> <p><i>D : On a 06 5705 141</i></p> <p><i>[Damien consulte des écrans]</i></p> <p><i>D : Parfait</i></p> <p><i>E : Yes</i></p> <p><i>E : t'as vu le LSC calculé reste à 30 quand même ?</i></p> <p><i>D : ouais parce qu'il faut un temps, il faut que le système tourne pour que ce soit mis à jour. Mais là le manuel, eux ils peuvent intervenir directement.</i></p> <p><i>E : donc nous on regarde le manuel ?</i></p> <p><i>D : oui nous on regarde le manuel, parce que cela a été régularisé depuis euh ...C'est juste que le système n'a pas été mis à jour.</i></p>	<p><i>B : donc là tu lis à haute voix un mail toujours relatif à ce dossier-là, c'est ça ?</i></p> <p><i>D : toujours relatif à ce dossier-là, euh juste entre parenthèse, voilà Eric c'est quelqu'un qui a une belle expérience derrière tant dans la finance que.. mais ici ce sur quoi je mets l'accent, c'est les process en interne chez XXX vu qu'il est nouveau chez XXX pour qu'il voit un peu comment ça se passe au niveau des processus interne. Qu'est-ce qu'on doit demander dans tel cas ou tel cas, euh à qui on peut s'adresser et quel type de message peut être acceptable, enfin à notre convenance. Donc voilà, c'est ce que j'essaie, je mets le focus là-dessus pour qu'il puisse intégrer cet aspect-là. Et au même niveau l'analyse, quels sont les éléments sur lesquels il faut mettre l'accent et pas faire une analyse complète avec un dossier.</i></p>
<p>Conception de l'apprentissage et de la tâche d'analyse d'un dossier par Edouard : passer à l'action</p> <p>Lignes 189 à 198</p> <p><i>C : Là, il te montre ce qu'il fait sur sa DS ?</i></p> <p><i>E : Oui, en fait il, au fur et à mesure, je pense qu'il met sur sa DS au fur et à mesure qu'il réfléchit à des choses, je ne sais même pas si c'est définitif.</i></p> <p><i>C : et chez toi ?</i></p> <p><i>E : mais en fait, à ce moment-là je ne sais pas c'est quoi le but, parce que il y a un problème, on n'a pas toutes les réponses et je comprends pas pourquoi il n'appelle pas le client pour poser les questions, tu comprends et avoir les réponses effectives., là on cherche des choses, mais en fait, c'est pas... t'es transparent et dans les documents tu n'as pas tout et il faut passer à l'action, poser des questions au client, dire voilà il me manque ça et il me manque ça,</i></p>	<p>Damien reprend le dossier initial et introduit des données dans le logiciel qu'il verbalise</p> <p>Extrait vidéo [21min à 22min47]</p> <p><i>D : donc ici nous n'avons pas de capacité de remboursement.</i></p> <p><i>Remboursement sur base de l'aer reçu. Mais pour moi</i></p> <p><i>E :[interrompt Damien], c'est parce que</i></p> <p><i>D : [interrompt Edouard] : on va regarder</i></p> <p><i>E : [interrompt Damien] : ça n'existait pas déjà avant donc quelque part si tu l'as retiré le prêt, l'ancien prêt. Si tu mets le nouveau prêt le différentiel de remboursement n'est pas de 2250. Elle était quand même déjà juste limite [Edouard prend sa calculatrice et encode des chiffres]</i></p>	<p>Conception de l'apprentissage et de l'analyse d'un dossier selon Damien : on analyse et ensuite on passe à l'action</p> <p>Lignes 289 à 292</p> <p><i>D : Ici, c'est la decision sheet, donc je monte mon dossier et je vais jusqu'au bout pour voir quels sont les points positifs et les points négatifs. Et seulement après cela, je saurai quels sont les éléments qui manquent dans le dossier, qui pourraient justement motiver le fait que l'on rencontre une capacité de remboursement avant d'appeler le client.</i></p>

<p><i>qu'est-ce que vous en pensez, et en fait on c'est ça on ne passe pas à l'action là.</i></p> <p>Lignes 208 à 212</p> <p><i>E : comme c'est assez passif, les questions que je pose, c'est un moyen pour moi de rester, ... comme éveillé, ... c'est ça... parce qu'en fait je ne veux, je ne suis pas du tout désintéressé, ok, c'est parce que, c'est le niveau d'énergie que tu as en toi qui est stimulé par l'action d'autres choses, il y a différents effets stimulateurs qui te permet... mais si le stimulus n'est pas là, ben je me donne, moi, le stimulus de rester dans l'action.</i></p>	<p><i>D : Moi je ne pense pas. Elle n'est pas limite dans le sens où en tant que profession libérale il déduit toutes ses charges, tous les autres frais professionnels. Il y a plein de frais en disponible, ce que tu utilises pour vivre au quotidien, toi et moi, quand on va aller s'acheter par exemple un costume on va le financer à prix plein on ne va pas le déduire. Mais lui, il va le déduire</i></p> <p><i>E : Ah</i></p> <p><i>D : donc il y a plein de charges qu'il déduit.</i></p> <p><i>E : donc cela justifierait de ne pas mettre les 9600 euros.</i></p> <p><i>D : pour moi voilà. Je veux mettre qu'on n'a pas de capacité de remboursement sur base de ce que l'on a mis, mais quand tu regardes mon explication quand tu motives un peu, t'arrives à avoir quelque chose de correct. Il y a un certain nombre de charges qu'il va déduire fiscalement liées à sa maison par exemple</i></p> <p><i>E : donc il nous faut le détail de ça alors [Edouard point du doigt l'écran]</i></p> <p><i>D : il fait sa propre comptabilité lui-même. On va regarder ce qui est faisable, on va regarder tous les points avant de l'appeler.</i></p>	
--	--	--

## 9.9 Annexe 9 : Triptyque situation 3 (analyse de la vidéo et des 2 entretiens)

### Contexte:

Alain (parrain) et Edouard ( novice) analysent le dossier crédit d'un client, il s'agit d'une demande de financement pour l'achat d'un camion. Alain encode des informations dans un logiciel et parcourt des documents envoyés par le client. Edouard est assis à côté de lui et observe Alain

Ensuite ils sont interrompus dans cette activité par un appel téléphonique d'un autre client concernant un autre type de financement : des versements anticipés d'impôts.

Entretien d'autoconfrontation avec Edouard	Eléments de la trace (vidéo)	Entretien d'autoconfrontation avec Alain (Parrain)
<p>Les infos verbalisées par Alain sont insuffisantes pour qu'Edouard comprenne la situation, il pose des questions à Alain afin de récolter les infos nécessaires pour la compréhension de la situation.</p> <p>Lignes 42 à 49</p> <p><i>B : A quoi tu as pensé quand tu lui poses ces questions-là ?</i></p> <p><i>E : Mais j'essaie de voir où est ce qu'il en est rendu dans le processus, euh donc là apparemment ce que j'ai compris c'est qu'il a déjà fait des offres etc. Donc j'essaie de voir à quel niveau on se situe dans la démarche.</i></p> <p><i>B : Mm</i></p> <p><i>E : Pour m'aligner avec lui en fait</i></p> <p><i>B : c'est ça</i></p> <p><i>E : pour être au même niveau de réflexion et d'analyse que lui</i></p>	<p>Alain encode des données dans un logiciel et consulte le dossier du client sur son écran. Il verbalise quelques informations. Edouard lui pose quelques questions</p> <p>Extrait de la vidéo [0min à 1min14]</p> <p><i>A : En attendant qu'il y ait un appel, c'est vrai qu'on peut commencer ça.</i></p> <p><i>E : On devrait peut-être fermer la musique, non ?</i></p> <p><i>A : Non elle a dit que ça dérangeait pas.</i></p> <p><i>A : Attends je ne me souviens plus du nom. Si, Monsieur XXX</i></p> <p><i>A : on va un peu travailler sur celui-là en attendant</i></p> <p><i>A : on va aller le rechercher</i></p> <p><i>A : en plus cela va être top pour toi , c'est un leasing</i></p> <p><i>E : c'est un leasing</i></p>	<p>Les infos verbalisées par Alain sont selon lui des explications sur la situation du dossier. Etant donné qu'ils avaient déjà parlé de cette situation précédemment, Alain suppose qu'Edouard comprend la situation.</p> <p>Lignes 5 à 14</p> <p><i>C : on voit ici que tu regardes ton écran et que tu expliques. Comment c'était pour toi ?</i></p> <p><i>A : ben en fait, par rapport à là, c'était un peu facile pcq on avait déjà abordé de l'utilité de ce que devait être mis dans une décision sheet. La seule différence c'est qu'il n'en avait encore jamais faite hors TPA. Donc je lui avais déjà expliqué théoriquement quelles étaient les informations qu'il devait mettre dans la décision sheet hors TPA, donc théoriquement il comprenait comment ça fonctionnait, donc c'est sûr que là j'avais commencé ma DS avec les explications que je lui avais déjà données auparavant, juste pour compléter pour qu'elles soient complètes. Après c'est vrai j'aurais pu lui demander si il avait compris tout ce qu'il fallait compléter mais</i></p>



<p>Ligne 55</p> <p><i>E : Pour le moment, lui il sait ce qu'il va faire et moi pas. Donc je pose des questions pour le rattraper</i></p>	<p><i>A : oui</i></p> <p><i>A : Fin, en fait il a demandé une simulation de financement pour un camion et deux simulations de leasing pour le camion. Donc euh, on peut commencer la DS comme si c'était un leasing, au pire on aura remis trois quatre informations dans la DS de leasing qui sert à rien pour la DS de documentum en crédit. Après le reste les informations cela restera les mêmes. Maintenant l'avantage</i></p> <p><i>E : Lui il a demandé les deux, c'est ça ?</i></p> <p><i>A : Oui, une simulation de financement et deux simulations de leasing.</i></p> <p><i>E : et tu as déjà fait en TPA le financement ?</i></p> <p><i>A : oui il a pas d'accord mais maintenant c'est 125 000 euros.</i></p> <p><i>E : 125 000 euros</i></p> <p><i>E : et en leasing tu as déjà fait, non ?</i></p> <p><i>A : je lui ai envoyé toutes les simulations , on avait d'abord fait sur 140 000, puis il a rappelé aujourd'hui pour avoir sur 125 000 euros HTVA.</i></p>	<p><i>comme il m'a posé aucune question et que j'avais déjà travaillé avec lui avant et que quand il ne comprend pas il pose une question plutôt que d'attendre, je me suis dit que là-dessus il avait compris</i></p>
<p>Conception de l'apprentissage différente ; il a besoin du « décor » et d'explications complémentaires, pas uniquement sur le contenu de la tâche mais aussi sur le contexte et des outils informatiques utilisés</p> <p>Lignes 57 à 64</p> <p><i>E: Tu vois, il me donne l'information, en fait il a pas pris le temps, il est rentré directement dans un dossier, il a pas planté le décor donc je découvre les choses au</i></p>	<p>Alain regarde ses écrans et encode des données dans un logiciel. Tout en encodant il se rend compte qu'un des logiciels ne fonctionne pas.</p> <p>Extrait vidéo [1min35 à 2min46]</p> <p><i>A : Donc il n'y a pas de nom de groupe à donner et le reste..</i></p>	<p>Alain considère qu'Edouard n'a plus besoin d'explications sur les différents logiciels, il considère que ces éléments sont suffisamment connus par Edouard car vus précédemment. A ce stade il est conscient qu'il n'explique pas.</p> <p>Lignes 27 à 30</p> <p><i>A : c'est bien que tu pousses sur pause. Tout ce qui gestion de la TPA et de Siebel à ce stade-là il le connaissait déjà. Donc ça c'est des choses qu'il ne fallait déjà plus lui</i></p>

<p><i>compte-goutte, il faut que j'assemble tout ça.</i></p> <p><i>B : Mm</i></p> <p><i>E : C'est cela qui est parfois difficile au début quand tu es en observation ou comme ça, tu observes ce que quelqu'un fait mais c'est pas nécessairement un pédagogue et « just follow me », suis-moi et, tandis qu'un prof lui il va planter le décor il va dire voici les objectifs , il t'sais et donc euh c'est ça que c'est parfois euh ben il faut parfois attendre, être patient qu'on soit au même niveau que lui.</i></p>	<p><i>A : ah oui son kfc ne va pas à lui... Comment on doit faire encore ? on va envoyer, on va hop</i></p> <p><i>E : et euh tu lui as déjà communiqué la simulation de leasing ?</i></p> <p><i>A : Oui , je lui ai envoyé hier la simulation sur 140 000 et aujourd'hui il a rappelé pour avoir un montant inférieur. Est-ce qu'il a trouvé un autre camion ? est-ce qu'il a un meilleur prix, ça je ne sais pas.</i></p> <p><i>A : donc on va faire ça.</i></p> <p><i>A : et comme on a ça on va envoyer un mail. Je vais voir qui peut nous répondre à ça.</i></p> <p><i>A : Donc ça c'est un peu problématique parce qu'on aurait besoin de son kfc. J'ai eu ça il y a quelque temps et je ne sais plus qui a fait ça. Je vais envoyer à Géraldine et à Yves.</i></p> <p><i>E : tu fais quoi là maintenant ?</i></p> <p><i>A : Je vais envoyer ça.</i></p>	<p><i>expliquer. C'était vraiment tout ce qui est gestion de présentation, et surtout la DS de leasing qu'il n'en avait pas encore eu, pcq en ligne 1 en pdl verte, que ce soit leasing ou oat, tu fais pas du tout.</i></p>
<p>Edouard n'a pas besoin pour cette tâche-ci d'explications, il a besoin de s'appropriier les « gestes » de son parrain.</p> <p>Lignes 73 à 81</p> <p><i>E: Là tu vois l'action commence, c'est le moment que j'attendais, euh appel qui rentre et regarde comment euh il est hyper actif, ok parce qu'il ouvre tous ses écrans en fait, il essaie d'aller plus vite que le client d'avoir comme un maximum d'informations pour pouvoir discuter, il est capable de le faire en même temps. De parler de downloader de l'information, et</i></p>	<p>Alain et Edouard réceptionne un appel d'un client pour une demande de financement. Alain prend l'appel et mène un entretien avec le client et encode toutes les infos dans les logiciels. A la fin de l'appel il communique directement l'accord de crédit au client. Edouard a un casque d'écoute qui lui permet d'entendre la conversation.</p> <p>Extrait vidéo [2min50 à 9min46]</p>	<p>Alain ne fournit pas d'explication complémentaires à Edouard. Selon lui, cette phase de l'apprentissage est acquise par Edouard. Il mène sa conversation avec le client et ne s'occupe pas du tout d'Edouard.</p> <p>Lignes 31 à 35</p> <p><i>C : et là c'est toi qui encode ?</i>  <i>A : oui, c'est pour ça que là je ne lui explique pas comment j'encode, pcq ça il connaît, pcq c'est déjà arrivé avant de faire cette formation où il m'écoute, que lui monte des dossiers ou déjà introduise des TPA et puis il l'avait fait en ligne 1, donc c'était pas qqch qu'on devait lui expliquer. D'ailleurs il a très vite compris, en</i></p>

<p><i>donc là je regarde les les écrans qu'il ouvre.</i></p> <p><i>C : Mm</i></p> <p><i>I : Donc là il va ouvrir par exemple son « siebel », il va ouvrir en même temps son fichier où il va prendre des notes en même temps le « bce » où il va comment l'enregistrement de la banque nationale, branch bank, regarder les bilans... je trouve cela très fort.</i></p> <p>Lignes 96 à 99</p> <p><i>B: et toi quand tu le vois qui ouvre siebel, qui prend directement ses notes en siebel et qu'il ouvre d'autres applications, à quoi tu penses ?</i></p> <p><i>E : La séquence... Les séquences, parce que en fait c'est des automatismes qu'il a, il a des routines séquentielles et c'est ça que je veux comprendre. Ses routines séquentielles pour me les approprier.</i></p> <p>Lignes 154 à 160</p> <p><i>B : et on entend aussi Alain qui pose des questions au client, tiens quel est le montant que vous souhaitez pour votre versement anticipé d'impôts. Quand tu entends Alex qui questionne le client, à quoi tu penses, qu'est-ce qu'il se passe ?</i></p> <p><i>E : Ben en fait, euh, euh ce que je fais, je euh. Tu sais l'apprentissage par analogie, c'est une belle forme d'apprentissage, c'est ça en fait. Je vais m'inspirer, je me dis ah c'est bien les paroles qu'il dit, c'est calme il a ton de voix qui ne montre pas ou qui ne laisse pas ressentir qu'il a des difficultés, et donc c'est</i></p>		<p><i>fait il a été très vite autonome, je trouve</i></p>
--	--	---

<p><i>ça, c'est vraiment de faire du copier coller.</i></p> <p>Lignes 125 à 130</p> <p><i>E: Parce que je veux pas réapprendre à mettre des notes dans siebel, ou à faire une tpa etc ou faire une analyse, tu comprends</i></p> <p><i>B : oui oui</i></p> <p><i>E : ce que je veux apprendre c'est quelque chose à forte valeur ajoutée.</i></p> <p><i>B : ok</i></p> <p><i>E : et je sais qu'avec lui, je vais l'avoir et c'est pour ça que je vais chez lui.</i></p>		
<p>Les trucs et astuces sont ressentis par Edouard comme de la valeur ajoutée, c'est de cela dont il a besoin dans son apprentissage.</p> <p>Lignes 229 à 240</p> <p><i>E : il n'a pas fait le processus habituel, il a été plus rapide que d'habitude.</i></p> <p><i>B: Mm</i></p> <p><i>E : parce que d'habitude il va encore une fois euh, télécharger beaucoup plus de documents, il va faire des sauvegardes en même temps sur son X, etc. Et effectivement, là il les avait pas faits donc c'était plus léger et en fait c'est ça j'essaie de comprendre comment lui il fait. Bon, euh, il y a des processus encore plus écourtés, des processus plus allongés et qu'est ce qui va déterminer son choix de process, comment il pense.</i></p> <p><i>B: c'est ça</i></p>	<p>Extrait vidéo [9min 44 à 10 min16]</p> <p><i>A : t'sais il y a des trucs comme ça qui vont te mettre la puce à l'oreille au fur et à mesure. Tu te souviens de la voiture de hier ? Classe de risque de 9 ou 10, voiture neuve, moins de 25 000, on ne fait pas le process habituel, on va d'abord voir si il y a un accord automatique.</i></p> <p><i>E : ouais là aussi t'as pas fait le process habituel ?</i></p> <p><i>A : non, versements anticipés d'impôts, généralement il a pas une mauvaise classe de risque, c'est pas un mauvais crédit.</i></p> <p><i>E : c'est quoi sa classe de risque ?</i></p> <p><i>A : euh, 9</i></p> <p><i>E : 9. Parce que tu n'as même pas regardé les bilans, rien du tout.</i></p> <p><i>A : Non, Généralement VAI, pour qu'un VAI passe pas il faut déjà</i></p>	<p>Alain partage davantage des « trucs et astuces » propres au fonctionnement du département afin de le former pour gagner un maximum de temps.</p> <p>Lignes 38 à 45</p> <p><i>A : là je lui avais expliqué mon canevas habituel, donc pour le canevas habituel, même si j'ai le client en ligne, je vais à la banque carrefour des entreprises, avec le numéro d'entreprise pour voir qui sont réellement les gérants, la date de constitution, si les bilans sont publiés, donc ça ce sont des trucs que je sauve d'office, ben ici comme je lui dis, des VAI...généralement je ne fais pas ça... les VAI et les pécules de vacances, j'encode d'abord, 9x sur 10 tu n'as pas besoin d'avoir ces informations-là, pour pouvoir donner la décision, pcq t'as pas de présentation, tu peux juste aller vérifier après si le gérant, la personne que tu as eu en ligne est vraiment le gérant, pour le mettre correctement en 50I, mais le reste,</i></p>

<p><i>E: oui</i></p> <p><i>B : quand tu lui poses la question, c'est ces indicateurs là que tu veux avoir.</i></p> <p><i>E : Un peu comme si j'essaie de comprendre l'algorithme qu'il a pour faire un choix et une décision. Tu comprends ?</i></p>	<p><i>beaucoup. Donc ici c'est passé on est tranquille, il signe par mail euh par business bank.</i></p>	<p><i>t'as pas besoin d'avoir toutes ces informations-là comme t'as pas de présentation à faire</i></p> <p>Lignes 64 à 72</p> <p><i>A : oui, mais il a eu vite compris que si il veut gagner du temps, il doit utiliser tout ce qu'on a autour de nous et aller rechercher un dossier, aller rechercher une DS d'un dossier qui a été fait il y a 1.5 an ça sert à rien mais un dossier qui a été fait il y a un mois ou 2 mois, le gérant reste le gérant, tu recontrôles si ces classes de risque et ces mouvements n'ont pas changé, mais si le canevas et la présentation de la personne correspondent à ce que tu voulais mettre, je ne vois pas l'intérêt d'aller tout retaper alors qu'on peut faire un copier-coller et juste ajuster si il faut. Un calcul de capacité de remboursement, ça m'est déjà arrivé, ça a été fait il y a 2 mois, je fais un copier-coller, je rajoute ma charge de crédits en plus, la capacité est toujours là, et c'est sur ces coups-là que tu gagnes du temps et ça il a l'air d'avoir vite compris aussi, que ça valait le coup d'utiliser ses outils-là, ils sont là, on a qu'à les utiliser</i></p>
<p>Edouard confirme que ce qu'il est venu chercher chez Alain, ce sont justement ses trucs et astuces.</p> <p>Lignes 320 à 326</p> <p><i>E : Tu vois là il vient de confirmer ce pourquoi je suis là. Tu vois et c'est ça et après je dis mais finalement tu as créé ton dossier sur le X mais il y a, on avait besoin d'aucun document. Et comme il a dit, ben je l'ai créé par réflexe mais je n'en ai pas besoin, il aurait pu le</i></p>	<p>Extrait vidéo [14min12 à 14min45]</p> <p><i>E :Tu ne vas nécessairement lui créer un dossier sur le X ?</i></p> <p><i>A : au départ, je l'ai fait par réflexe, parce que si j'avais des choses à cocher dedans, à mettre dedans, tu vois en fait je l'ai là sur le X et il restera là si un jour il rappelle. Tu sais le x me dira qu'il est déjà fait. Mais par réflexe je le fais direct.</i></p>	<p>Alain partage ses trucs et astuces dans un souci d'efficacité</p> <p>Lignes 75 à 81</p> <p><i>A : en fait, dès que j'ai un appel qui rentre pour un nouveau dossier, je prends le nom du client et je crée un dossier sur le X, et dans ce dossier je vais enregistrer tout ce que j'ai trouvé comme document ou si il a trop à écrire je prends dans un word et j'enregistre dans ce dossier-là. Mais au début de l'appel tu sais</i></p>

<p>détruire où il va le laisser. Il confirme, euh, que c'est plus simple tant qu'on a le client d'avoir les informations et c'est ça que j'aime bien, je veux trouver, je veux apprendre de lui pour être capable de faire ça aussi. T'sais et je commence déjà à le faire, je vais vite déjà chercher les bilans, je calcule vite fait si il y a une capacité de remboursement et euh si il ne l'a pas je vais poser des questions. Tac</p>		<p>jamais sur quoi tomber, tu ne sais jamais ce qu'on va te demander, tu vois juste j'appelle pour une nouvelle demande et donc du coup qd j'ai « j'appelle pour une nouvelle demande », c'est CTRL C- CTRL V et après on verra. Et effectivement le dossier est créé et y a rien dedans pcq il n'y a rien à mettre dedans, comme c'est un accord automatique.</p>
<p>Edouard est aussi formé aux normes culturelles du département où les gens se parlent de façon ouverte et spontanée.</p> <p>Lignes 381 à 405</p> <p><i>B : Donc ici Alain te dit ok, Monsieur Greffe euh , c'est pas tout ça mais je ne sais plus ses termes exacts, on reprend la feuille de décision et toi tu suis de nouveau avec ton regard , on voit que tu suis les écrans. Qu'est ce qu'il se passe à ce moment-là ?</i></p> <p><i>E : Ben qu'est-ce qu'il vient de se passer c'est que euh, comme je suis encore nouveau y a pas juste l'apprentissage technique et technologiques des façons de faire et tout ça. Il y a également l'apprentissage culturel, la culture d'entreprise. Ok ?</i></p> <p><i>B : Mm</i></p> <p><i>E : Et dans la culture d'entreprise tu vois ici les gens sont très ouverts, ils rentrent dans ta bulle , ils hésitent pas à te déranger etc, ..</i></p> <p><i>B : Mm</i></p> <p><i>E : ou à venir alors que tu es en forte concentration. Et là c'est intéressant au niveau de l'apprentissage parce que je me</i></p>	<p>Entre 16min20 à 17min01 sur la vidéo, un collègue vient discuter avec Alain. La discussion porte sur un sujet d'ordre privé.</p> <p>A 17min01, Alain interrompt la conversation par ces mots : <i>«et voilà, donc, Mr Greffe, parce que c'est bien beau mais si on ne nous permet pas d'avancer, ....Julien, ça sera pour un autre moment.... »</i></p>	<p>Alain n'est pas conscient qu'il transmet à Edouard sa manière de jouer son rôle social au sein du département. Ok on parle mais à un moment donné Stop, il y a du boulot, on le fait. On n'a pas de trace chez Alain, car il n'est pas du tout conscient d'avoir transmis ce savoir-faire.</p>

<p><i>rends compte que euh, il donne un minimum d'attention aux gens qui viennent, ok ?</i></p> <p><i>B : Mm</i></p> <p><i>E : Et ça c'est vraiment propre à la culture organisationnelle du BCC mais je dirais il met un terme rapidement pour retourner.</i></p> <p><i>B : ok</i></p> <p><i>E : il ne se laisse pas envahir par les autres, c'est important également ; Ok. Il joue son rôle social. Ok ?</i></p> <p><i>B : Mm</i></p> <p><i>E : Mais sans, parce qu'il faut gérer cela aussi, sans se laisser envahir pour pouvoir, euh. Donc c'est et c'est ce qu'il dit, bon voilà on assez joué maintenant on revient au travail.</i></p> <p><i>B : Ok. Et toi à ce moment-là, à quoi tu as pensé quand Alain a..</i></p> <p><i>E : Ben c'est intéressant parce que je voudrais pas me laisser envahir non plus. Dès fois par politesse tu oseras pas t'sais dire non, écoute excuse-moi je suis concentré etc.</i></p>		
<p>Edouard ne saisit pas du tout les explications d'Alain.</p> <p>Lignes 490 à 495</p> <p><i>E : Tu vois c'est euh, heureusement je sais de quoi il parle mais il est très dans le technique, il parle avec plein d'acronymes, et quand tu es en apprentissage, c'est dur. Et surtout que moi je suis quelqu'un qui quand on m'explique quelque chose j'ai besoin de comprendre ok , c'est quoi le décor, c'est qui la finalité et puis. Mais là en fait j'ai pas eu l'implantation du décor, la mise en contexte et je , la finalité bien sûr c'est de faire une DS mais il me</i></p>	<p>Alain complète les données du client dans le logiciel et il explique à Edouard comment encoder.</p> <p>Extrait vidéo [18min39 à 20min10]</p> <p><i>A : Si tu avais un groupe, genre super transport, et puis méga transport et hyper méga transport, dans le groupe il y aura un master qui va être désigné. Si il y avait un master, genre on va dire hyper transport, tout là ici, pardon je vais trop loin, tout là ici, tu dois mettre le nom du groupe, le nom</i></p>	<p>Alain lui explique la théorie en utilisant ce cas pratique. Il est convaincu que Edouard a bien assimiler la matière.</p> <p>Lignes 98 à 104</p> <p><i>A : je lui montre comment, je lui montre la théorie, comme si je lui donnais un mode d'emploi, mais dans la pratique, dans la pratique en fait dans mes DS, moi c'est ma façon de travailler, je remets même au nom du groupe, si il n'y a pas de groupe, au nom du groupe je mets le demandeur et au nom du demandeur, je remets le demandeur,</i></p>

<p><i>donne de l'information très technique et ça c'est cela me demande de la concentration.</i></p> <p>Lignes 500 à 504</p> <p><i>E : mais j'ai retenu 20% de tout ce qu'il a dit. Parce que cela ne correspond pas à mon schéma mental ? je dirai si il m'avait dit, voilà l'entreprise, euh t'sais il plante le décor, l'entreprise est dans le transport et qu'il me met le contexte, on fait un leasing mais pour les transporteurs on a besoin de. T'sais il plante le contexte vis-à-vis du ministère. Il, on serait arrivé par déduction et là à ce moment-là j'aurai mieux compris, mais là au début je ne comprenais pas.</i></p> <p>Ligne 510</p> <p><i>E : Non parce qu'il est dans l'opérationnel et pas dans la pédagogie.</i></p>	<p><i>de master, le compte et le Bce du master, le LSC du master et la classe de risque du master.</i></p> <p><i>Et là c'est l'engagement du groupe complet.</i></p> <p><i>Ici il n'y a pas de groupe, la théorie en fait ça je ne devrais pas compléter, mais y a pas de groupe. Après je le fais juste par réflexe, c'est juste un copier-coller. ça ne va pas me pourrir le vie. Hop-Hop, puis LSC Hop, je ne vois pas sur le KFC mais je m'en doute qu'avec une classe de risque comme il en a une...on ira vérifier à partir du moment où on aura une vision sur le KFC, mais là tant que je ne sais pas vers qui je dois aller. Agence 375-914, encours ça je ne les vois pas, de toute façon camion 125 000€ c'est au-delà de mes pouvoirs, donc je ne pourrai pas le faire. Et ici type de demande leasing camion neuf, j'ai fait l'erreur de débutant, j'ai oublié de lui demander si il avait besoin d'une GD, donc on va mettre ça.</i></p>	<p><i>je fais juste du copier-coller. Donc je lui ai montrer comment faire une présentation d'un groupe, mais sans pour autant utiliser un groupe...donc la théorie il l'a la pratique ce serait p-e une bonne idée d'avoir un groupe et de faire une DS basic avec un groupe. Je pense qu'il a compris mais le faire une fois c'est pas perdu.</i></p>
<p>Edouard en consultant les encours, commence à comprendre le dossier et corrige Alain dans son analyse.</p> <p>Lignes 563 à 570</p> <p><i>B : Donc Alain consulte les encours du client, il te les cite et puis il dit il est caution pour 9000. Et tu lui dis : « mais ce ne serait pas sa garantie ? » Je ne sais plus si ce sont tes termes exacts.</i></p> <p><i>E : Mm</i></p> <p><i>B : A quoi tu as pensé à ce moment-là ?</i></p> <p><i>E : ben là en fait je je me mets comme si je devais la faire moi-</i></p>	<p>Alain complète son dossier en consultant les données du client.</p> <p>Extrait vidéo [22min23 à 23min07]</p> <p><i>A : on va quand-même aller vérifier son KLCCKO, qui va nous montrer ses encours en pro, c'est un genre de banque nationale pour les pros, voir si tout est en ordre mais j'ai, je ne pense pas qu'il y aura un souci. Ca charge.</i></p> <p><i>Tu vois il a une avance de 2500€, par contre il a une caution de 9000€, ING autres 0, donc là ça serait intéressant de voir....</i></p>	<p>Alain est satisfait du niveau d'apprentissage de son novice car il le corrige dans son analyse.</p> <p>Lignes 106 à 110</p> <p><i>A : là, sur ce coup-là il a bien assimilé le fait de camion, automatiquement demander garantie transport, pcq je lui avais déjà expliqué et ça arrive souvent, on fait un crédit camion et puis le camion arrive et on nous appelle il faut une GD transport et là on voit bien qu'il a posé la question en disant « tiens tu parles pas de la GD » et là maintenant, je ne m'en souvenais plus, au moment, mais c'est là que je vois que je lui dis, on</i></p>



<p><i>même. Doc à ce moment-là il y a des choses que je vois, ou que lui voit avant ou après. Cela me permet de lui dire, je comprends en fait.</i></p> <p><i>B : Ok.</i></p> <p><i>E : cette partie-là je la maîtrise pas mais je la comprends.</i></p>	<p><i>E : ben à mon avis c'est déjà une garantie ici.</i></p> <p><i>A : euh oui, ah ben oui, j'étais là occupé à me dire qu'il avait peut-être une caution mais il a déjà une garantie</i></p>	<p><i>n'a pas besoin de la GD comme ça remplace un camion donc ça c'est cool qu'il ait assimilé ça</i></p>
--	--	--

## 9.10 Annexe 10 : codage situation 1

	Contexte	Medium	But ponctuel	Intention	Reception	Action
interaction Quiproquo	Edouard est en communication avec une cliente qui souhaite obtenir des informations concernant le statut de son dossier. Edouard ne sait pas si c'est à lui de communiquer l'information car il n'est pas le gestionnaire du dossier : « Est-ce que c'est moi qui communique, est-ce que je dois passer à quelqu'un, au décideur, à celui qui a géré le dossier. Et donc le carré de sable dans lequel je jouais n'était pas clair, alors je voyais des choses, je communiquais, la femme insistait, elle voulait vraiment comprendre, mais pourquoi je suis refusée. Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon » lignes 9 à 13 entretien autoconfrontation Edouard	Signal verbal: <u>les paroles d'</u> Edouard s'adressant à la cliente: " <i>Donc en fait, pour le moment le dossier est à la décision, en analyse chez les décideurs, on devrait avoir normalement une réponse incessamment sous peu, dans quelques jours.</i> " Signaux non-verbaux: <u>le regard</u> : Edouard se retourne vers Sophie pour valider l'information <u>le hochement de tête</u> de Sophie, elle fait signe que oui de la tête. Signal Verbal de Sophie en s'adressant à Edouard: (la cliente recevra la réponse) <i>la semaine prochaine, (le dossier) ça a été envoyé aujourd'hui</i> Signal verbal de Sophie: <i>on aura pas de réponse avant euh...à mon avis</i>	Trouver de l'information sur le statut du dossier	Edouard cherche de l'information sur ce qu'il peut communiquer à la cliente. " <i>j'étais moins à l'aise avec l'information, je ne savais pas vraiment où la trouver et quoi communiquer, et jusqu'où je pouvais aller, si tu veux je ne connaissais pas les limites de mon carré de sable</i> " " <i>Et c'est là ne sachant pas jusqu'où je pouvais aller, je me retournais vers Sophie pour pouvoir valider que j'étais toujours dans le bon</i> " lignes 7 à 9 et 12 à 13 entretien autoconfrontation Edouard	Sophie répond sur base de ce qu'elle voit sur son écran et des questions posées par la cliente « <i>et donc du coup vu ce qui était marqué sur l'écran j'ai fait un hochement de tête peut-être pour aussi aiguiller Edouard en disant ok ça c'est correct ce qu'elle nous dit</i> » lignes 52 à 53 entretien autoconfrontation Sophie. Par contre sur l'intention du quoi communiquer, Sophie réceptionne son intention initiale et lui souffle les réponses.	Sophie utilise un signal non-verbal pour répondre à Edouard via son hochement de tête. Si elle n'avait pas été d'accord avec ce que la cliente dit ou ce qu'elle voit à l'écran, elle aurait utilisé un autre signal: " <i>si ça avait été non j'aurais fait un non en hochant la tête</i> » ligne 79 entretien autoconfrontation Sophie. Comme résultat de l'interaction, Edouard réceptionne les informations reçues et les communique à la cliente: " <i>Ecoutez, dans le courant de la semaine prochaine on devrait avoir une réponse et à partir de ce moment</i> " cfr même extrait vidéo

		Signal non verbal de Sophie: elle fait non de la tête Signal non verbal d'Edouard: il se retourne vers Sophie Extrait vidéo [ 55 sec à 1min55sec] Un élément du cadre spatial, l'écran d'ordinateur, situé entre Edouard et Sophie				
interaction Garder le controle	Mireille, une collègue du département, s'adresse à Sophie pour lui demander des informations concernant un dossier pris en charge par Sophie. Edouard est toujours en communication téléphonique avec la cliente (voir interaction précédente). Sophie change la position de son casque d'écoute pour continuer à entendre la conversation entre Edouard et la cliente tout en répondant aux questions posées par Mireille.	Signal non verbal: Eric prend le clavier Signal non verbal de Sophie: Elle a un geste de recul Signal non verbal de Sophie se retourne à 4 reprises vers Edouard	Communiquer les informations à la cliente	Intention d'Edouard: Il ne souhaite pas laisser le client sans réponse et pour pouvoir répondre à sa demande, il prend l'initiative de prendre le clavier en lieu et place de Sophie <i>«sauf que comme elle a perdu l'attention à un moment donné, elle a été dérangée, j'ai repris la main pour essayer de pas laisser le client en attente»</i> lignes 50 à 51 entretien autoconfrontation Edouard.	L'intention première d'Edouard (Emetteur) est bien réceptionnée par Sophie puisqu'on voit sur la vidéo qu'elle a un geste de recul pour laisser Edouard prendre le clavier. Intention du récepteur: Garder un œil sur le travail d'Edouard <i>« même si il connaît voilà, il sait où il doit cliquer mais toujours regarder un œil au cas où quoi.»</i> <i>«pour voir si il appuie bien là où il doit appuyer. Ouvrir le bon document au cas où en fait. »</i> lignes 104 à 105 et ligne 109 entretien autoconfrontation Sophie	Dès que la conversation se termine avec Mireille, Sophie reprend la souris en main et se remet dans la situation de "faire les mains"

interaction Debriefing	<p>Edouard a terminé sa conversation téléphonique avec le client. A l'issue de cette conversation téléphonique, il pose des questions à Sophie, afin de mieux comprendre la situation crédit de la cliente. C'est à dire comprendre quels types d'engagements la cliente possède au sein de l'institution bancaire et quelles sont les caractéristiques de ces crédits (montant, durée, etc, ...) Une discussion démarre entre les 2 interactants sur base des données visibles à l'écran. Extrait vidéo [7min32 à 7min52] Sophie : "tu as autant le privé, là tu vois elle a une réserve d'argent à titre privé, là une deuxième réserve d'argent à titre privé, il faut voir si c'est p-e un compte commun et un compte à elle toute seule et là tu as tout le reste en pro ».</p>	<p>Signal verbal d'Edouard: <i>et donc c'est quoi ça ? c'est tous les crédits qu'elle a en cours?</i>  Signal verbal de Sophie : <i>oui c'est ça, donc en fait c'est le même KFC que tout à l'heure, mais pour une personne physique en fait</i>  Signal para-verbal: Edouard: "AH"  Signal verbal de Sophie "tu as autant le privé, là tu vois elle a une réserve d'argent à titre privé"</p>	<p>Comprendre le KFC (abréviation pour Krediet Formaat, Format crédit), il s'agit d'une fiche signalétique du client reprenant l'ensemble de ses crédits et de leur statut au niveau de l'institution</p>	<p>Edouard souhaite obtenir de l'information sur l'utilisation du logiciel KFC et ce que l'on peut en retirer dans le cadre d'un montage d'un dossier crédit. « j'avais encore du mal à lire rapidement le KFC d'un client...tu sais...et donc de voir tous les engagements qu'on a avec le client, où trouver la classe de risque, etc...et là, elle me donne de l'information qui est hors contexte avec cet appel. je lui demande de m'apprendre à bien visualiser et de comprendre le KFC » lignes 112 à 115 et 117  entretien autoconfrontation Edouard</p>	<p>Sophie comprend l'intention d'Edouard et répond à sa demande: "Edouard est fort euh à poser des questions pour essayer de comprendre un maximum donc à mon avis il a posé cette question-là pour connaître vraiment le client hors société"  Lignes 148 à 150  entretien autoconfrontation Sophie</p>	<p>En reprenant le KFC du client dont il était question lors de l'appel, Sophie fournit les explications à Edouard en les verbalisant, tout en pointant sur son écran les éléments importants pour le dossier. Elle transmet son savoir en répondant de manière la plus complète. « j'ai répondu tout simplement à sa question pour être le plus précis ou en tout cas le plus complet possible » lignes 151 à 152  entretien autoconfrontation Sophie</p>
------------------------	--	--	---	--	--	--

## 9.11 Annexe 11 : codage situation 2 :

	Contexte	Medium	But ponctuel	Intention	Reception	Action
interaction Accès à ma pensée	Damien instruit un dossier crédit. Il encode des données dans le logiciel qui permet d'obtenir une décision. Damien verbalise les informations qu'il encode. Edouard observe, fournit à Damien quelques informations dont il dispose à l'écran et le questionne sur le processus d'encodage. Ces informations sont à la disposition d'Edouard sur l'écran devant lui.	Echange verbal entre Damien et Edouard Extrait vidéo [0 à 1min13] <i>D : Voilà date de début , la période c'est entre le</i> <i>E : 19/05/2018</i> <i>D : le 19/05/2018, date de fin</i> Signal non verbal Damien encode ses données <i>E : 10/04/21.</i> Signal non verbal Damien encode ses données <i>D : il va être euh,</i> <i>E : anticipativement</i> <i>D : Il va être anticipativement</i> <i>E : Il aura une pénalité ?</i> Signal non verbal d'Edouard, il se retourne vers Damien <i>D : Oui</i> <i>E : ça on la prend pas en charge, on la prend pas dans le</i> Signal non verbal d'Edouard, il se retourne vers Damien <i>D : Il a euh reçu en fait si tu veux la revente de la voiture permet de couvrir tant le solde restant dû que euh le montant de la pénalité.</i> Signal non verbal de Damien il pointe son écran du doigt et à la fin de sa phrase il se retourne vers Edouard <i>D : Va être remboursé anticipativement grâce à la revente du véhicule actuel</i> <i>E : Il a déjà eu quelqu'un pour la racheter</i> Signal non verbal Edouard regarde Damien <i>D : Oui. Le garage reprend</i> Echange verbal entre	Compléter une feuille de décision afin d'obtenir une décision sur la demande de crédit.	L'intention de Damien est d'expliquer ce qu'il encode à Edouard pour lui donner accès à ce qu'il se passe dans sa tête.« <i>Ben j'explique, j'explique un peu euh, tout ce que je suis en train de noter euh je l'explique aussi à haute voix pour que euh voilà, Edouard qui m'écoute sache un peu vers où je suis en train d'aller parce que forcément ce que je suis en train d'écrire c'est des, euh, c'est tout un processus que je me fais dans ma tête, en train de .. voilà. Il ne lit pas dans mes pensées donc je suis obligé de le dire à haute voix pour qu'il sache un peu ce que je suis en train de faire.</i> » Lignes 7 à 11 entretien autoconfrontation Damien	Réception 1:Edouard ne réceptionne pas la verbalisation de Damien comme une explication.« <i>Il ne présente pas, ok voici l'objectif, voici mon objectif, par exemple. C'est pour ça que je pose des questions, sur... par rapport à l'attitude du garage ou certains documents, pourquoi tu ne demandes pas ça, etc. Je découvre au fur et à mesure, il a tout dans la tête, il sait lui où il va mais il ne me dit pas où il va... donc je dois lui tirer les vers du nez pour essayer de comprendre où il va.</i> » Lignes 20 à 23 entretien autoconfrontation Edouard Réception 2: Edouard reçoit la verbalisation de Damien comme une explication " <i>oui c'est ça, je découvre, par exemple, ce qu'il écrit où il va chercher l'info.</i> C : <i>Il ne te montre pas</i>	Action 1: Damien continue ses encodages et Edouard lorsqu'il s'adresse à Damien, lui pose des questions en essayant de capter son attention en changeant le positionnement de son corps.... Action 2: Edouard continue à observer ce que fait Damien et à lire les informations disponibles sur l'écran et ainsi relève un erreur commise par Damien Extrait vidéo [1min20 à 1min23]" <i>attends je crois que tu as fait une erreur c'est 12450"</i> Action 3: Damien verbalise et fournit des explications

		<p>Damien et Edouard Extrait vidéo [1min20 à 2min15] <i>E : attends je crois que tu as fait une erreur c'est 12450</i> Signal non verbal d'Edouard, il pointe l'écran de Damien en lui indiquant l'endroit où il a fait une erreur. <i>D : Euh, ah oui bien vu</i> <i>E : et euh est-ce que tu demandes la copie de la preuve de rachat pour documenter ton argument ?</i> <i>D : ici en l'occurrence on ne va demander.</i> <i>Pourquoi, parce que , parce qu'ici en fait il a euh. Déjà avec 25000, on avait un accord automatique pour le crédit et là comme on passe à 27900, on n'a pas d'accord automatique donc du coup on calcule manuellement. C'est pour cela d'ailleurs qu'on présente, on calcule manuellement en retirant le crédit qui est actuellement en cours et on remet la nouvelle mensualité. Là on va rencontrer une capacité de remboursement. Et après cela, voilà, voilà ça ne vaut pas la peine car quand tu discutes avec le client il sait ce qu'il veut et ça ça c'est intéressant.</i> Signal non verbal, Damien se retourne à 4 reprises vers Edouard pendant son explication.</p>			<p><i>comment il fait ?</i> <i>E : je devine en fait, je devine et alors je le fais parler, et quand je le fais parler à ce moment-là il m'explique, il est généreux, il partage beaucoup, ok"</i> Lignes 32 à 35 entretien autoconfrontation Edouard</p>	
interaction Vis ma vie	Damien instruit toujours son dossier crédit. Il encode des données dans le logiciel qui permet d'obtenir une décision. Ici en plus d'une activité d'encodage il y	<p>Echange verbal entre Damien et Edouard Extrait vidéo [2min20 à 2min 50] <i>"D : Donc tu vois ici on arrive à avoir une capacité de remboursement. C'est tout bon</i> Signal non verbal de Damien regard vers Edouard</p>	Calculer la capacité de remboursement du client.	L'intention d'Edouard est de corriger Damien sur un erreur commise dans le calcul. <i>"oui, je pense que c'est son calcul, il a fait un calcul sur Excel pour déterminer une</i>	Damien perçoit très bien l'intention d'Edouard <i>"Ah, ben c'est très bien, cela veut dire qu'il est attentif, cela veut dire que comme on avait déjà fait un certain</i>	Edouard ne répond pas à la 1ère question de Damien et à la deuxième affirmation de celui-ci, Edouard suggère à Damien qu'il s'est probablement trompé. Damien

	a une activité de calcul à faire.	<p><i>D : donc on a 14000 moins ça et le nouveau crédit c'est 5 mille et des ...S</i> Signal non verbal de Edouard, il se pince les lèvres</p> <p><i>D : Donc on a la capacité de remboursement.</i></p> <p><i>E : Signal non verbal d'Edouard il pointe du doigt l'écran de Damien.</i></p> <p><i>On ne doit pas mettre le minimum vital ? les 9600 ?</i> Signal non verbal de Damien il se retourne vers Edouard</p> <p><i>D : Good idea..[Damien encode les données sur le logiciel]</i></p> <p><i>E : du coup on ne l'a plus</i> Signal non verbal d'Edouard, il grimace</p> <p><i>D : du coup on ne l'a plus"</i></p>		<p><i>capacité de remboursement etc ...et je pense qu'il y a qqch qui me chiffonne, ....tu comprends...la preuve il avait oublié ....un élément pour déterminer la capacité de remboursement, je lui ai fait remarquer et ça a changé la donne et il y a qqch qui me chiffonne"</i> Lignes 62 à 65 entretien autoconfrontation Edouard</p>	<p><i>nombre de dossiers avant donc il voit un peu vers où il a.. allez il sent un peu mmm au niveau de l'analyse que l'on doit faire et il a tout de suite détecté l'erreur qu'il y avait dans le calcul et ça c'est intéressant de voir qu'il suit. Il suit bien.</i></p> <p><i>Voilà."</i> Lignes 17 à 21 entretien autoconfrontation Damien</p>	réencode les nouvelles données suggérées par Edouard.
interaction Seul au monde	Damien et Edouard sont interrompus dans l'analyse de leur dossier par un appel téléphonique d'un collègue d'agence souhaitant obtenir des informations sur le dossier d'un client.	<p>Edouard émet à 2 reprises un signal non verbal vers Damien , il se retourne vers lui et Damien ne réagit pas</p> <p>Extrait vidéo [8min44]</p> <p>Echange verbal entre Edouard et Damien</p> <p>Extrait vidéo [9min43 à 10min18]</p> <p><i>"E : Normalement, on peut renouveler trois fois euh deux fois</i> Signal non verbal, Edouard se retourne vers Damien</p> <p><i>D : deux fois</i></p> <p><i>E : deux fois</i></p> <p><i>D : oui</i></p> <p><i>E : sur un an</i></p> <p><i>D : euh sur euh ouais sur un an</i></p> <p><i>D : Donc ici je vais regarder , donc ici le premier était à .. ça. On va voir .. date d'échéance encore un mois donc on va dire</i></p> <p><i>E : le 11 /03</i></p> <p><i>D : le 10/03/2019. La date d'échéance doit être entre le 11/03 et le Ok.</i></p> <p><i>On va mettre le 12/03"</i></p>	Fournir à l'agence des informations sur le dossier d'un client	<p>L'intention d'Edouard est d'être impliqué dans la tâche. "<i>donc le fait d'être passif ça diminue un peu l'attention à un moment donné, tu sais on voit ... ben ok j'essaie de remettre en ordre les informations des tâches précédentes qu'on fait sur l'autre dossier. Parce que tu vois, je suis en train de me dire, si on partageait la tâche je me sentirais plus impliqué".</i>"on voit, il m'a perdu, parce qu'en fait, oui c'est ça...Alors que j'ai remarqué, si je le faisais ou si je participais à la tâche euh, ok peut-être je ne pense</p>	<p>Damien réceptionne l'intention mais ne souhaite pas y répondre favorablement, il continue à regarder ses écrans et continue sa conversation avec le collaborateur de l'agence. Même lorsqu'il est interrompu par une question d'Edouard, il lui répond de manière succincte. "<i>Là, j'étais un peu confus parce que j'avais déjà quelque chose, je savais qu'en mettant en pause j'étais en train de regarder d'abord la faisabilité euh de la prorogation de l'avance-</i></p>	<p>Action 1:Les signaux non verbaux d'Edouard n'interpellent pas Damien.</p> <p>Action 2: Damien met l'agence en pause et Edouard en profite pour lui poser directement une question.</p> <p>Extrait vidéo [9min43]</p> <p><i>E : Normalement, on peut renouveler trois fois euh deux fois</i></p> <p>Action 3: Damien continue son dossier à l'écran</p>

				<p>pas que cela le ralentirait plus mais quelque part ça me donnerait en plus la pratique manuelle parce qu'il n'y a pas juste les yeux et l'oreille qui me permettent d'apprendre mais là je manipulerais et donc il y a un troisième outil..."Lignes 122 à 125 et lignes 129 à 132 entretien autoconfrontation Edouard</p>	<p>relais et j'aurais aimé justement qu'il me pose la question après. Mais sur le moment même comme il me l'a posé la question j'ai dit ok pas de soucis je réponds" Lignes 119 à 123 entretien autoconfrontation Damien. Damien ne perçoit pas l'intention d'Edouard "car cela ne correspond pas à l'accord qu'ils auraient convenu précédemment parce que avant de commencer le coaching on s'était mis d'accord sur le fait que pendant qu'on était en call avec le client et l'agence euh pour faciliter justement allez la satisfaction du client c'est mieux si par exemple il a des questions euh parce que voilà, nous on est en formation, c'est dans le cadre du boulot mais le client quand il appelle ben il a besoin de sa réponse tout de suite donc voilà, pour ça on préfère, je préfère qu'il note toutes ses questions et après je réponds à ses questions" Lignes 107 à 112</p>	
--	--	--	--	--	--	--



					entretien autoconfrontation Damien.	
interaction Monologue	L'agence a raccroché et Damien met à jour le dossier dans les différents logiciels.	<i>Extrait vidéo [13min10 à 13min59]</i> Signal verbal de Damien: <i>je vais quand même mettre que c'est la dernière fois qu'on le fait. Et que si jamais il revient il faut plutôt lui proposer un crédit de caisse, plutôt qu'une avance-relais</i> Signal non verbal de Damien: il se retourne vers Edouard et il montre son écran du doigt. Signal verbal de Damien "Donc tac, .." Signal non verbal de Damien encode des informations dans le logiciel Signal non verbal d'Edouard, il se retourne vers Damien Signal verbal de Edouard: <i>"ouais mais il a dit qu'il avait pas trop confiance, qu'il voulait garder le contrôle sur le client"</i> Signal para verbal de Damien: il prend une grande	Compléter le logiciel pour laisser une trace de la décision communiquée au client afin que les autres collègues aient accès à l'information.	L'intention d'Edouard est d'être impliqué dans la tâche. "C: <i>c'est comment pour toi à ce moment-là. Tu es comment ?</i> E: <i>honnêtement, je m'ennuie un peu</i> " "tu vois, j'essaie de créer l'action, en lui faisant des suggestions etc, parce que c'est un peu long quand même" Lignes 166 à 168 et lignes 172 à 173 entretien autoconfrontation Edouard	Damien ne réceptionne pas cette intention, il continue à verbaliser ce qu'il encode parce que pour lui c'est ce dont Edouard a besoin. "Voilà, je je lis ce que j'écris et je retranscris en même temps tout ce qui est entre les lignes parce que j'écris pas tout, je dis à haute voix ce qu'il y a entre les lignes pour que euh voilà il voit ce que je suis en train de faire et le processus qu'il y a derrière, le pourquoi." Lignes 201 à 203 entretien	Edouard pose ses questions sous forme de suggestions et Damien continue à encoder ses données. Il répond juste aux questions d'Edouard sans l'impliquer dans la tâche.

		<p>inspiration Signal verbal de Edouard " <i>c'est bizarre hein de dire je veux garder le contrôle sur le client.</i>" Signal non verbal d'Edouard, il est tourné vers Damien</p> <p>Signal verbal de Damien "A mon avis <i>c'est la capacité de remboursement. La capacité de remboursement et aussi pour éviter qu'il utilise sa business line à fond et ne pas le renflouer</i>" Signal non verbal de Damien , il se retourne vers Edouard</p> <p>Signal verbal d'Edouard "Ben on peut toujours la convertir en une oat après" Signal verbal de Damien "ouais mais ça ça devient mauvais pour le client"</p>			autoconfrontation Damien	
interaction	Maintien de l'attention	<p>Après avoir terminé le dossier pour lequel ils viennent d'avoir un appel, ils reprennent le dossier commencé dans la première interaction.</p> <p>Echange verbal entre Damien et Edouard</p> <p>Extrait vidéo [21min à 22min47]</p> <p>D : <i>donc ici nous n'avons pas de capacité de remboursement. Remboursement sur base de l'aer reçu. Mais pour moi</i></p> <p>E : [interrompt Damien], <i>c'est parce que</i></p> <p>D : [interrompt Edouard] : <i>on va regarder</i></p> <p>E : [interrompt Damien] : <i>ça n'existait pas déjà avant donc quelque part si tu l'as retiré le prêt, l'ancien prêt. Si tu mets le nouveau prêt le différentiel de remboursement n'est pas de 2250. Elle était quand même déjà juste limite [Edouard prend sa calculatrice et encode des chiffres]</i></p> <p>D : <i>Moi je ne pense pas. Elle n'est pas limite dans</i></p>	Terminer de compléter la feuille de décision commencée lors de la 1ère interaction	L'intention de Edouard est toujours d'être impliqué dans la tâche." <i>comme c'est assez passif, les questions que je pose, c'est un moyen pour moi de rester, ... comme éveillé, ...</i> "Lignes 208 à 209 entretien autoconfrontation Edouard	Damien ne réceptionne pas cette intention, il continue de monter son dossier. Le fait de répondre à Edouard lui permet juste d'alimenter sa propre réflexion pour avancer dans son dossier." <i>Ici, c'est la decision sheet, donc je monte mon dossier et je vais jusqu'au bout pour voir quels sont les points positifs et les points négatifs. Et seulement après cela, je saurai quels sont les éléments qui manquent dans le dossier, qui</i>	Edouard s'intéresse au dossier. Les questions posées à Damien ont pour but de partager ses réflexions sur l'analyse du dossier.

		<p><i>le sens où en tant que profession libérale il déduit toutes ses charges, tous les autres frais professionnels. Il y a plein de frais en disponible, ce que tu utilises pour vivre au quotidien, toi et moi, quand on va aller s'acheter par exemple un costume on va le financer à prix plein on ne va pas le déduire. Mais lui, il va le déduire</i></p> <p><i>E : Ah</i></p> <p><i>D : donc il y a plein de charges qu'il déduit.</i></p> <p><i>E : donc cela justifierait de ne pas mettre les 9600 euros.</i></p> <p><i>D : pour moi voilà. Je veux mettre qu'on n'a pas de capacité de remboursement sur base de ce que l'on a mis, mais quand tu regardes mon explication quand tu motives un peu, t'arrives à avoir quelque chose de correct. Il y a un certain nombre de charges qu'il va déduire fiscalement liées à sa maison par exemple</i></p> <p><i>E : donc il nous faut le détail de ça alors</i>  <i>[Edouard point du doigt l'écran]</i></p> <p><i>D : il fait sa propre comptabilité lui-même. On va regarder ce qui est faisable, on va regarder tous les points avant de l'appeler.</i></p>			<p><i>pourraient justement motiver le fait que l'on rencontre une capacité de remboursement avant d'appeler le client" Lignes 289 à 292</i></p> <p>entretien  autoconfrontation  Damien</p>	
--	--	--	--	--	---	--

## 9.12 Annexe 12 : codage situation 3 :

	Contexte	Medium	But ponctuel	Intention	Reception	Action
interaction Monologue	Alain consulte le dossier d'un client sur son écran dans le but d'analyser sa demande car il a eu le client précédemment par mail. Edouard l'observe et lui pose quelques questions afin de se saisir du dossier.	Echange verbal entre Alain et Edouard Extrait de la vidéo [0min à 1min14] A : <i>En attendant qu'il y ait un appel, c'est vrai qu'on peut commencer ça.</i> E : <i>On devrait peut-être fermer la musique, non ?</i> A : <i>Non elle a dit que ça dérangeait pas.</i> A : <i>Attends je ne me souviens plus du nom. Si, Monsieur XXX</i> A : <i>on va un peu travailler sur celui-là en attendant</i> A : <i>on va aller le rechercher</i> A : <i>en plus cela va être top pour toi , c'est un leasing</i> E : <i>c'est un leasing</i> A : <i>oui</i> Signal non verbal Alain encode ses données A : <i>Fin, en fait il a demandé une simulation de financement pour un camion et deux simulations de leasing pour le camion. Donc euh, on peut commencer la DS comme si c'était un leasing</i> Signal non verbal Alain regarde Edouard	Compléter une feuille de décision afin d'obtenir une décision sur la demande de crédit.	L'intention d'Alain est de montrer à Edouard comment il complète une Decision sheet dans le cas d'une demande leasing. A : <i>ben en fait, par rapport à là, c'était un peu facile pcq on avait déjà abordé de l'utilité de ce que devait être mis dans une décision sheet. La seule différence c'est qu'il n'en avait encore jamais faite hors TPA. Donc je lui avais déjà expliqué théoriquement quelles étaient les informations qu'il devait mettre dans la décision sheet hors TPA</i> Lignes 6 à 9 entretien autoconfrontation Alain	Edouard ne réceptionne pas la verbalisation d'Alain comme une explication sur le montage de la decision sheet. E : <i>Mais j'essaie de voir où est ce qu'il en est rendu dans le processus, euh donc là apparemment ce que j'ai compris c'est qu'il a déjà fait des offres etc. Donc j'essaie de voir à quel niveau on se situe dans la démarche.</i> Lignes 43 à 45 entretien autoconfrontation Edouard Alain ne perçoit pas l'intention d'Edouard, il répond aux questions d'Edouard par rapport au contenu du dossier mais ne vérifie pas qu'Edouard soit remis à niveau dans cette situation (voir l'échange dans le médium)	Edouard pose des questions à Alain pour comprendre la situation du dossier.

		<p> <i>au pire on aura remis trois quatre informations dans la DS de leasing qui sert à rien pour la DS de documentum en crédit. Après le reste les informations cela restera les mêmes. Maintenant l'avantage</i>  <i>E : Lui il a demandé les deux, c'est ça ?</i> Signal non verbal  Edouard regarde Alain et lui montre le chiffre 2 avec ses mains  <i>A : Oui, une simulation de financement et deux simulations de leasing.</i> Signal non verbal  Alain regarde Edouard et ensuite se retourne vers ses écrans  <i>E : et tu as déjà fait en TPA le financement ?</i>  <i>A : oui il a pas d'accord mais maintenant c'est 125 000 euros.</i>  <i>E : 125 000 euros</i>  <i>E : et en leasing tu as déjà fait, non ?</i>  <i>A : je lui ai envoyé toutes les simulations,</i>  Signal non verbal  Alain regarde Edouard  <i>on avait d'abord fait sur 140 000, puis il a rappelé aujourd'hui pour avoir sur 125 000 euros HTVA.</i> </p>				
--	--	---	--	--	--	--

interaction Monologue	<p>Nous sommes dans la même phase du dossier mais Alain est confronté à un problème technique. La fiche d'identité du client est inaccessible.</p>	<p>Echange verbal entre Alain et Edouard Extrait de la vidéo [1min35 à 2min46] A : <i>Donc il n'y a pas de nom de groupe à donner et le reste..</i> A : <i>ah oui son kfc ne va pas à lui... Comment on doit faire encore ? on va envoyer, on va hop</i> E : <i>et euh tu lui as déjà communiqué la simulation de leasing ?</i> A : <i>Oui , je lui ai envoyé hier la simulation sur 140 000 et aujourd'hui il a rappelé pour avoir un montant inférieur. Est-ce qu'il a trouvé un autre camion ? est-ce qu'il a un meilleur prix, ça je ne sais pas.</i> A : <i>donc on va faire ça.</i> A : <i>et comme on a ça on va envoyer un mail. Je vais voir qui peut nous répondre à ça.</i> A : <i>Donc ça c'est un peu problématique parce qu'on aurait besoin de son kfc. J'ai eu ça il y a quelque temps et je ne sais plus qui a fait ça. Je vais envoyer à Géraldine et à Yves.</i> E : <i>tu fais quoi là maintenant ?</i> A : <i>Je vais envoyer ça. Signal non verbal de Alain il consulte et encode des informations</i></p>	<p>Alain veut avancer dans le dossier.</p>	<p>Alain veut trouver une solution pour avoir accès à la fiche du client pour avancer. <i>D'un autre côté je ne sais rien lui expliquer, le KFC ne fonctionne pas et je ne sais pas comment ça se fait que ça ne fonctionne pas et je ne sais pas vers qui je dois aller.</i> Lignes 20 à 21 entretien autoconfrontation Alain</p>	<p>Edouard ne réceptionne pas l'intention d'Alain de résoudre le KFC car n'a toujours pas de réponse à son intention précédente.( à savoir, se remettre à niveau dans le dossier) E: <i>Tu vois, il me donne l'information, en fait il a pas pris le temps, il est rentré directement dans un dossier, il a pas planté le décor donc je découvre les choses au compte-goutte, il faut que j'assemble tout ça.</i> B : <i>Mm</i> E : <i>C'est cela qui est parfois difficile au début quand tu es en observation ou comme ça, tu observes ce que quelqu'un fait mais c'est pas nécessairement un pédagogue et « just follow me », suis-moi et, tandis qu'un prof lui il va planter le décor il va dire voici les objectifs , il t'sais et donc euh c'est ça que c'est parfois euh ben il faut parfois attendre, être patient qu'on soit au même niveau que lui.</i> Lignes 57 à 64 entretien autoconfrontation Edouard Alain ne perçoit pas l'intention d'Edouard, il répond aux questions d'Edouard par rapport au contenu du dossier mais verbalise à nouveau</p>	<p>Edouard continue à poser des questions sur la situation du dossier initial. (voir medium)</p>
-----------------------	--	--	--	--	--	--

		dans le logiciel et ne regarde pas Edouard			son problème de KFC (voir l'échange dans le médium)	
interaction Trucs et astuces	Alain et Edouard réceptionne un appel d'un client pour une demande de financement. Alain prend l'appel et mène un entretien avec le client et encode toutes les infos dans les logiciels. A la fin de l'appel il communique directement l'accord de crédit au client.	Extrait vidéo [2min50 à 9min46]: communication avec la cliente et non échange verbal entre Edouard et Alain. Aucun regard d'Alain vers Edouard, il reste fixé sur ses écrans. Edouard regarde à 5 reprises Alain mais celui-ci ne réagit pas. Juste après avoir terminé son appel avec le client, Alain enlève son casque et dis: "voilà, Accord automatique on envoie" En s'adressant à Edouard. Edouard regarde Alain et fait un signal approuvateur vers Alain: le pouce levé.	Alain veut mener son entretien avec le client pour répondre à sa demande.	Alain veut juste servir son client. Edouard veut s'approprier des automatismes et le savoir-faire d'Alain <i>E: Là tu vois l'action commence, c'est le moment que j'attendais, euh appel qui rentre et regarde comment euh il est hyper actif, ok parce qu'il ouvre tous ses écrans en fait, il essaie d'aller plus vite que le client d'avoir comme un maximum d'informations pour pouvoir discuter, il est capable de le faire en même temps. De parler de downloader de l'information, et donc là je regarde les les écrans qu'il ouvre. Lignes 73 à 77 entretien autoconfrontation Alain</i>	Alain sait qu'Edouard est venu chercher sa méthodologie et qu'il ne doit pas expliquer les informations: <i>C : et là c'est toi qui encode ? A : oui, c'est pour ça que là je ne lui explique pas comment j'encode, pcq ça il connaît, pcq c'est déjà arrivé avant de faire cette formation où il m'écoute, que lui monte des dossiers ou déjà introduise des TPA et puis il l'avait fait en ligne 1, donc c'était pas qqch qu'on devait lui expliquer. D'ailleurs il a très vite compris, en fait il a été très vite autonome, je trouve Lignes 31 à 35 entretien autoconfrontation Alain</i>	Alain mène son entretien, encode les données et communique un accord au client.

interaction Trucs et astuces	<p>Debriefing du dossier après l'appel. Le client a raccroché et Edouard et Alain discute du dossier pour lequel ils viennent de clôturer l'appel.</p>	<p>Echange verbal entre Alain et Edouard Extrait vidéo [9min 44 à 10 min16] A : <i>t'sais il y a des trucs comme ça qui vont te mettre la puce à l'oreille au fur et à mesure. Tu te souviens de la voiture de hier ? Classe de risque de 9 ou 10, voiture neuve, moins de 25 000, on ne fait pas le process habituel, on va d'abord voir si il y a un accord automatique.</i>  E : <i>ouais là aussi t'as pas fait le process habituel ?</i>  A : <i>non, versements anticipés d'impôts, généralement il a pas une mauvaise classe de risque, c'est pas un mauvais crédit.</i>  E : <i>c'est quoi sa classe de risque ?</i>  A : <i>euh, 9</i>  E : <i>9. Parce que tu n'as même pas regardé les bilans, rien du tout.</i>  A : <i>Non, Généralement VAI, pour qu'un VAI passe pas il faut déjà beaucoup. Donc ici c'est passé on est tranquille, il signe par mail euh par business bank.</i>  Signal non verbal, tout au long de l'échange, Alain est tourné vers Edouard et le regarde en s'adressant à lui.</p>	<p>Partage d'informations concernant le montage du dossier relatif à l'appel.</p>	<p>L'intention d'Alain est de transmettre ses trucs et astuces pour permettre à Edouard de gagner du temps dans le montage de dossiers simples.  A: <i>ben ici comme je lui dis, des VAI...généralement je ne fais pas ça... les VAI et les pécules de vacances, j'encode d'abord, 9x sur 10 tu n'as pas besoin d'avoir ces informations-là, pour pouvoir donner la décision, pq t'as pas de présentation, tu peux juste aller vérifier après si le gérant, la personne que tu as eu en ligne est vraiment le gérant, pour le mettre correctement en 501, mais le reste, t'as pas besoin d'avoir toutes ces informations-là comme t'as pas de présentation à faire</i>  Lignes 41 à 45  entretien  autoconfrontation  Alain</p>	<p>Edouard réceptionne le message d'Alain.  E : <i>il n'a pas fait le processus habituel, il a été plus rapide que d'habitude.</i>  B: <i>Mm</i>  E : <i>parce que d'habitude il va encore une fois euh, télécharger beaucoup plus de documents, il va faire des sauvegardes en même temps sur son X, etc. Et effectivement, là il les avait pas faits donc c'était plus léger et en fait c'est ça j'essaie de comprendre comment lui il fait.</i>  Bon, euh, il y a des processus encore plus écourtés, des processus plus allongés et qu'est ce qui va déterminer son choix de process, comment il pense.  B: <i>c'est ça</i>  E: <i>oui</i>  B : <i>quand tu lui poses la question, c'est ces indicateurs là que tu veux avoir.</i>  E : <i>Un peu comme si j'essaie de comprendre l'algorithme qu'il a pour faire un choix et une décision. Tu comprends ?</i>  Lignes 229 à 240  entretien  autoconfrontation  Edouard</p>	<p>Alain s'adresse à Edouard et lui explique oralement son raisonnement.</p>
------------------------------	--	--	---	---	---	--



		Uniquement lorsque Edouard l'interroge sur la classe de risque du client, Alain consulte son écran pour trouver l'information.				
interaction Trucs et astuces	Debriefing du dossier après l'appel. Le client a raccroché et Edouard et Alain discute du dossier pour lequel ils viennent de clôturer l'appel.	Echange verbal entre Alain et Edouard Extrait vidéo [14min12 à 14min45] <i>E : Tu ne vas nécessairement lui créer un dossier sur le X ?</i> Daphné interrompt l'échange entre Edouard et Alain, en posant une question d'ordre privé à Alain, celui-ci lui répond. Ensuite Alain répond tout naturellement à la question posée par Edouard initialement. <i>A : au départ, je l'ai fait par réflexe, parce que si j'avais des choses à cocher dedans, à mettre dedans, tu vois en fait je l'ai là sur le X et il restera là si un jour il rappelle. Tu sais le x me dira qu'il est déjà fait. Mais par réflexe je le fais direct.</i> Signal non verbal: Alain encode des données dans un	Partage d'informations concernant l'utilisation des outils	L'intention d'Alain est de transmettre ses trucs et astuces à Edouard pour une utilisation efficace des outils. <i>A : en fait, dès que j'ai un appel qui rentre pour un nouveau dossier, je prends le nom du client et je crée un dossier sur le X, et dans ce dossier je vais enregistrer tout ce que j'ai trouvé comme document ou si il a trop à écrire je prends dans un word et j'enregistre dans ce dossier-là. Mais au début de l'appel tu sais jamais sur quoi tomber, tu ne sais jamais ce qu'on va te demander, tu vois juste j'appelle pour une nouvelle demande et donc du coup qd j'ai « j'appelle pour une nouvelle demande », c'est CTRL C-CTRL V et après on verra. Et effectivement le dossier est créé et y a rien dedans pcq</i>	Edouard réceptionne ce qu'Alain veut lui transmettre. <i>E : Tu vois là il vient de confirmer ce pourquoi je suis là. Tu vois et c'est ça et après je dis mais finalement tu as créé ton dossier sur le X mais il y a, on avait besoin d'aucun document. Et comme il a dit, ben je l'ai créé par réflexe mais je n'en ai pas besoin, il aurait pu le détruire où il va le laisser. Il confirme, euh, que c'est plus simple tant qu'on a le client d'avoir les informations et c'est ça que j'aime bien, je veux trouver, je veux apprendre de lui pour être capable de faire ça aussi.</i> Lignes 320 à 324 entretien autoconfrontation Edouard	Alain s'adresse à Edouard et répond à sa question.

		logiciel et ne regarde pas Edouard		<i>il n'y a rien à mettre dedans, comme c'est un accord automatique.</i> Lignes 75 à 81 entretien autoconfrontation Alain		
interaction Acronyme	Edouard et Alain ont repris le dossier de demande de crédit pour le financement d'un camion pour lequel ils étaient occupés en début de séance.	Echange Verbal entre Edouard et Damien Extrait vidéo [18min39 à 20min10] A : <i>Si tu avais un groupe, genre super transport, et puis méga transport et hyper méga transport, dans le groupe il y aura un master qui va être désigné. Si il y avait un master, genre on va dire hyper transport, tout là ici, pardon je vais trop loin, tout là ici, tu dois mettre le nom du groupe, le nom de master, le compte et le Bce du master, le LSC du master et la classe de risque du master. Et là c'est l'engagement du groupe complet.</i> A: <i>ok?</i> E: <i>ok.</i> Signal non verbal de Edouard: un hochement de tête <i>Ici il n'y a pas de groupe, la théorie en fait ça je ne devrais pas compléter, mais y a pas de groupe. Après je le fais juste par réflexe, c'est juste un copier-coller. ça ne va pas me</i>	Introduire les données dans le logiciel qui permet d'introduire la demande de leasing.	Alain veut montrer à Edouard comment il fait dans un cas pratique. A : <i>je lui montre comment, je lui montre la théorie, comme si je lui donnais un mode d'emploi, mais dans la pratique, dans la pratique en fait dans mes DS, moi c'est ma façon de travailler.</i> Lignes 98 à 99 entretien autoconfrontation Alain	Edouard ne comprend pas les explications d'Alain E : <i>Tu vois c'est euh, heureusement je sais de quoi il parle mais il est très dans le technique, il parle avec plein d'acronymes, et quand tu es en apprentissage, c'est dur. Et surtout que moi je suis quelqu'un qui quand on m'explique quelque chose j'ai besoin de comprendre ok , c'est quoi le décor, c'est qui la finalité et puis. Mais là en fait j'ai pas eu l'implantation du décor, la mise en contexte et je , la finalité bien sûr c'est de faire une DS mais il me donne de l'information très technique et ça c'est cela me demande de la concentration.</i> Lignes 490 à 495 entretien autoconfrontation Edouard	Alain complète les données du client dans le logiciel et il explique à Edouard au fur et à mesure son action.

		<p> <i>pourrir le vie.  Hop-Hop, puis  LSC Hop, je ne  vois pas sur le  KFC mais je m'en  doute qu'avec une  classe de risque  comme il en a  une...on ira  vérifier à partir du  moment où on  aura une vision  sur le KFC, mais  là tant que je ne  sais pas vers qui je  dois aller. Agence  375-914, encours  ça je ne les vois  pas, de toute façon  camion 125 000€  c'est au-delà de  mes pouvoirs,  donc je ne pourrai  pas le faire. Et ici  type de demande  leasing camion  neuf, j'ai fait  l'erreur de  débutant, j'ai  oublié de lui  demander si il  avait besoin d'une  GD, donc on va  mettre ça. Signal  non verbal: Alain  regarde son écran  et pointe avec sa  souris les cases  qu'il complète au  fur et à mesure  tout au long de  l'échange</i> </p>				
--	--	---	--	--	--	--

### **Credit Advisor**

**Contrat à durée indéterminée, Temps plein, Louvain-La-Neuve**

#### **Votre rôle et votre environnement de travail**

Une fonction commerciale dans laquelle vous avez des contacts téléphoniques avec des clients et non clients professionnels (indépendants et PME) afin de les accompagner dans la réalisation de leurs projets professionnels via l'octroi de crédits.

En tant que Credit Advisor, vous faites partie intégrante de l'équipe commerciale du Businesscredit Center. Vous traitez par téléphone (du lundi au vendredi de 8h à 20h, ainsi que le samedi de 9h à 13h ) et par mail les demandes complexes et à but professionnel des clients Retail et vous mettez en oeuvre les actions requises en guise de réponse.

ING Belgique joue, en tant que première banque universelle directe, un rôle de chef de file sur le marché belge. La banque propose à ses clients un large éventail de produits et services financiers par le biais du canal de distribution (internet et agence) de leur choix. La clientèle de X se compose aussi bien de clients retail et Private Banking que d'entreprises de petite, moyenne ou grande envergure.

#### **Vos principales responsabilités**

##### **Orientation clients**

- Vous traitez les demandes de crédit de clients professionnels (potentiels) introduites par téléphone, par e-mail et par internet
- Vous détectez le besoin du client en lui octroyant le type de crédit, les sûretés et le pricing appropriés
- Vous contactez des tiers et des stakeholders externes (comptable, fiscaliste, notaire, avocat...) pour récolter des informations complémentaires pendant la phase de négociation relative à la demande de crédit en question
- Vous accompagnez le client dans son processus de prise de décision et négocie avec lui afin de parvenir à un accord sur la construction à mettre en place

##### **Orienté et motivé par les résultats**

- Vous suivez les résultats de près et entreprenez les actions correctrices nécessaires pour les atteindre
- Vous évaluez de façon proactive les possibilités de ventes croisées dans les domaines des produits bancaires professionnels, des assurances professionnelles et des placements
- Vous gérez et concluez les ventes croisées proposées au client/prospect
- Vous générez des sales leads et les transmettez aux parties concernées (agence, Business Banker,...)

- 
- Vous répondez aux demandes spécifiques et réalisez des appels procatifs dans le cadre de campagnes

### **Doté d'un esprit d'équipe très poussé**

- One Team for the customer au sein du Businesscredit Center mais également avec les Zones, les décideurs crédits et les services opérationnels
- Vous entretenez des contacts quotidiens avec les Credit specialists, credit Experts et Business Bankers pour répondre aux clients le plus rapidement possible et pour exploiter les possibilités de ventes croisées
- Vous vous entretenez avec le teamleader pour échanger des informations pertinentes, assurer le suivi des résultats et dans le cadre de la formation dans la fonction

### **Doté d'un esprit d'analyse et d'un esprit critique dans le traitement des dossiers crédits**

- Vous documentez et analysez les demandes de crédit
- Vous calculez le risque de façon objective et dans le respect de la politique de la banque en matière de crédit et de risque : évaluer les points positifs et négatifs, analyser le bilan et le compte de résultat, commenter et calculer le risque net
- Vous décidez de l'octroi ou non des crédits si ceux-ci entrent dans les pouvoirs de crédit qui vous ont été attribués par le responsable
- Vous rédigez une demande motivée pour les dossiers qui n'entrent pas dans vos pouvoirs de crédit afin d'aider les instances compétentes à prendre une décision
- Vous êtes chargé(e) de communiquer au client la décision et les conditions fixées avec pour objectif de conclure la transaction
- Vous préparez la décision avec l'accord du client
- Vous intervenez dans la gestion des garanties et des dossiers existants et dans la révision des crédits (in-life management)

### **Nous recherchons**

Un collègue qui n'a pas peur de se lancer et **qui obtient des résultats**, qui est enthousiaste à l'idée **d'aider les autres à réussir** et qui est capable **d'avoir toujours une longueur d'avance**. En d'autres termes, vous vous efforcez de donner vie à des idées nouvelles et vous relevez les défis dans un environnement complexe en constante évolution. Vous aimez travailler en équipe, êtes à l'écoute des autres et vous investissez dans les autres afin d'atteindre des objectifs communs. Vous aimez remettre en cause des situations établies et désirez proposer des solutions créatives aux problèmes.

En tant que Credit Advisor, vous aurez également besoin de :

- Au min. un diplôme de Bachelor ou une expérience commerciale équivalente
- Une bonne connaissance des produits du segment professionnel, et particulièrement des crédits aux professionnels
- une bonne connaissance ou une bonne capacité d'apprentissage de la matière crédits : politique, analyse de bilans, structure de garanties

- 
- une parfaite maîtrise du français. La connaissance du néerlandais et/ou de l'anglais est plus qu'un atout
  - du dynamisme
  - une attitude constructive
  - une bonne résistance au stress
  - une bonne organisation de votre travail

### **Nous vous offrons**

Un objectif clair, une offre unique et un package de rémunération flexible accompagné d'autres avantages:

- un épanouissement personnel et un travail stimulant avec des possibilités infinies de réaliser vos ambitions ;
- un environnement informel et dynamique avec des collègues innovants pour soutenir vos initiatives ;
- une façon de travailler progressive et flexible dans laquelle on privilégie les idées nouvelles plutôt que les idées conventionnelles ;

De plus, au sein du département du Businesscredit Center vous pourrez compter sur de nombreuses opportunités d'investir dans votre épanouissement professionnel et personnel avec :

- Des formations techniques, commerciales & comportementales et du coaching régulier ;
- Un environnement de travail moderne, agréable et spacieux
- Une rémunération attractive et de nombreux avantages tels que des chèques-repas, couverture hospitalisation, assurance pension, des jours de congés extra-légaux, ...
- Des perspectives et des possibilités d'évolution.

### **Nous redéfinissons la banque de demain. Et vous ?**

Il n'a jamais été aussi intéressant qu'en ce moment de travailler chez X. Nous entreprenons un voyage centré autour de nos clients, propulsé par la technologie et conduit par des personnes intelligentes et déterminées. Nos clients sentent que nos employés leur permettent d'avoir une longueur d'avance tant dans leur vie personnelle que professionnelle. Nous en sommes fiers !